



# **O CONTRIBUTO DO PESSOAL DE CONTACTO PARA O VALOR DA MARCA NOS SERVIÇOS**

O caso das empresas de telecomunicações

por

Sara Filipa Martins Miranda Ferreira

Dissertação do Mestrado de Gestão de Serviços

Orientada por:

Profª Maria Teresa Vieira Campos Proença

Profª Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão

2016

## **Nota Biográfica**

Sara Filipa Martins Miranda Ferreira licenciou-se em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, em 2014. Na mesma faculdade, entre 2011 e 2014, foi membro ativo e, mais tarde, coordenadora, do Departamento de Comunicação e Marketing do EXUP - Experience Upgrade Program, uma organização de estudantes.

Em 2016, iniciou a frequência do Mestrado de Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto logo após o desfecho da Licenciatura, tendo concluído a componente curricular do curso com a média de 15 valores.

A par do ingresso no Mestrado, começou a sua atividade profissional com um estágio profissional ao abrigo do programa do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), desempenhando a função de Project Manager na empresa Infomercado, S.A.

Em junho de 2016 abraçou um novo projeto profissional, desempenhando a função de Controller do Processo de Compra na empresa Sonae.

Desde 2006 é membro de uma Associação de Jovens na Maia, a JB – Juventude Barcareense, tendo sido membro fundador e desempenhado funções de Diretora Financeira. Atualmente é Presidente do Conselho Fiscal desta mesma Associação.

## **Agradecimentos**

O primeiro agradecimento é destinado às orientadoras da minha dissertação, à Professora Doutora Teresa Proença e à Professora Doutora Amélia Brandão pela capacidade de resposta às adversidades que foram surgindo e pela disponibilidade, motivação e entusiasmo que empreenderam neste projeto. Desempenharam um papel imprescindível neste processo de superação académica e pessoal.

Um enorme obrigada à minha família e amigos, pela paciência e compreensão nesta fase de maior (por vezes, total) ausência da minha parte. Este estudo não se resume ao culminar do alcance de um diploma académico, representa também a perseverança e uma grande vontade de vos orgulhar.

Agradeço também ao Pedro, que caminhou ao meu lado nesta etapa sem nunca me deixar ceder, dando o alento certo nos momentos de maior fragilidade e cansaço. Obrigada também pelo espírito crítico, pela compreensão e por seres quem és.

Por último, e não menos importante, agradeço a todos os que contribuíram para esta investigação respondendo aos questionários que foram divulgados. Sem o contributo de todos, esta investigação não seria possível.

## Resumo

Os serviços assumem cada vez mais peso nas economias desenvolvidas, contudo a sua prestação assume uma complexidade que transcende o processo de produção de bens, pelo forte peso que as interações entre prestador e cliente detêm. Neste contexto, a atitude que os prestadores de serviço vão adotar pode influenciar decisivamente a perceção que o cliente tem sobre a marca.

Emerge então a motivação deste estudo em avaliar o real impacto que o comportamento dos prestadores de serviço orientado para o cliente pode ter sobre a perceção do mesmo acerca do valor da marca, mas também sobre as dimensões da mesma.

Para "tangibilizar" este impacto foi realizado um inquérito por questionário a 171 clientes de serviços de comunicações. Este é um mercado onde a concorrência é relativamente reduzida e o serviço vendido semelhante, por isso mesmo, o papel do prestador pode ser determinante e um elemento diferenciador para a visão do cliente sobre a marca. Cada inquirido escolheu um de dois cenários, de atendimento presencial em loja ou não presencial em call center, de modo a detetar eventuais disparidades na influência em cada um destes dois cenários.

Em termos globais constatou-se que as competências sociais, as competências técnicas, a motivação e autoridade para tomada de decisão são determinantes do comportamento do prestador de serviço orientado para a cliente, todavia esta atitude não influencia diretamente o valor da marca na perspetiva do cliente, mas indiretamente por via dos antecedentes da mesma (qualidade percebida, diferenciação da marca, confiança na marca e compromisso com a marca). No que concerne à invariância entre os dois grupos analisados foi possível inferir que não existem diferenças entre os grupos, nos dois contextos de atendimento.

Por um lado, este estudo apresenta-se como uma mais valia para a academia por aprofundar as temáticas da gestão das marcas dos serviços e do impacto do pessoal de contacto nas mesmas, por outro, poderá despoletar o interesse das empresas na aposta da gestão da marca, não só externa, mas também internamente.

**Palavras chave:** comportamento do prestador de serviço orientado para o cliente, marcas de serviços, valor da marca

## **Abstract**

Services are continuously gaining weight in the developed economies, however they are full of a complexity that transcends the production process due to the heavy weight that interactions between provider and client have. Service's employees' behavior can decisively influence the client's perception about the brand.

The main drive of this study is to assess the real impact of costumer orientation of services employees on client's perception about brand equity, but also about the dimensions of brand equity.

In order to quantify this impact were inquired 171 communications services clients. In Portugal, the communications services market is relatively small and the sold service is much the same, therefore, the role of the provider can be decisive and a differentiator factor for client's brand perception. Each respondent elected one of two scenarios: presence (in store) or non-presence (call center) treatment to examine possible disparities in each of these two scenarios. In this questionnaire, were used scales and constructs already validated by other authors.

Overall it was found that social skills, technical skills, motivation and decision making authority are dimensions of costumer orientation of services employees, but this attitude does not influence directly the clients' perception of brand equity, but indirectly through the dimensions of it (perceived quality, brand differentiation, brand trust and brand commitment). About the variance between the two groups assessed, it was possible to settle that there are no differences between the two groups, in the two different contexts service.

On one hand, this study is an asset because it deepens the themes of service branding and the impact of service providers on brands. On the other hand, it may trigger the interest of companies in manage brands, not only outside, but also internally.

**Key words:** costumer orientation of services employees (COSE), service brands, brand equity

# Índice

<i>Nota Biográfica</i> .....	<i>i</i>
<i>Agradecimentos</i> .....	<i>ii</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>iii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iv</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i> .....	<i>xii</i>
<i>Introdução</i> .....	<i>1</i>
Objetivo e relevância do estudo .....	1
Metodologia .....	2
Objeto de estudo.....	3
Contributos da Investigação .....	3
Estrutura da Investigação.....	3
<i>Parte I - Fundamentação Teórica</i> .....	<i>5</i>
Capítulo 1 - Gestão da Marca em Serviços .....	5
Serviços e Marcas de Serviços .....	5
Gestão da Marca em Serviços .....	7
Capítulo 2 - Valor da Marca nos Serviços e seus antecedentes .....	9
Valor da Marca no Serviços .....	9
Antecedentes do valor da marca nos serviços .....	11
Capítulo 3 – Pessoal de contacto e valor da marca nos serviços.....	16
Pessoal de Contacto nos Serviços .....	16
Comportamento Orientado para o Cliente .....	17
Pessoal de Contacto e Valor da Marca nos Serviços .....	19
<i>Parte II – Investigação Empírica</i> .....	<i>23</i>
Introdução .....	23
Quadro Conceptual de Investigação.....	23
Hipóteses de Investigação .....	24
Metodologia de Investigação.....	26
Escala de Medida .....	26
a. Escala Antecedentes do Valor da Marca (AVM) .....	27
b. Escala do Valor da Marca (OBE).....	29
c. Escala do comportamento do prestador de serviço orientado para o cliente (COSE) .....	29

<b>Seleção da Amostra e Recolha dos Dados .....</b>	<b>31</b>
<b>Crítérios de Análise dos Dados .....</b>	<b>31</b>
<b><i>Parte III – Resultados da Investigação .....</i></b>	<b><i>33</i></b>
<b>Caracterização da Amostra .....</b>	<b>33</b>
<b>Especificação do modelo .....</b>	<b>35</b>
<b>Identificação do modelo .....</b>	<b>36</b>
<b>Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....</b>	<b>37</b>
<b>Estimação de Parâmetros e Avaliação da Qualidade do Ajustamento do modelo ..</b>	<b>38</b>
Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo COSE .....	40
Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo COSE de 2ª ordem.....	43
Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo AVM.....	45
Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo AVM de 2ª ordem .....	48
Análise fatorial confirmatória e estimação de parâmetros do constructo OBE .....	52
<b>Modelo causal com variáveis latentes - Análise de Regressão .....</b>	<b>53</b>
<b>Efeitos de Mediação com Varáveis Latentes .....</b>	<b>58</b>
<b>Análise dos efeitos diretos e indiretos das variáveis.....</b>	<b>59</b>
<b>Análise Multigrupos – Análise de invariância entre grupos.....</b>	<b>64</b>
<b><i>Parte IV – Discussão dos Resultados e Conclusões.....</i></b>	<b><i>67</i></b>
<b>Discussão dos resultados .....</b>	<b>67</b>
<b>Principais conclusões.....</b>	<b>70</b>
<b>Contribuições e Limitações .....</b>	<b>72</b>
<b><i>Bibliografia .....</i></b>	<b><i>73</i></b>
<b><i>Anexos.....</i></b>	<b><i>80</i></b>

## Índice de figuras e gráficos

<i>Figura I - Modelo Teórico.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico I - Distribuição da amostra pelo género.....</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico II - Distribuição absoluta da amostra pelas operadoras de comunicação.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura II - Especificação do modelo estrutural (com identificação dos submodelos para AFC).....</i>	<i>36</i>
<i>Figura III - Especificação do modelo de segunda ordem do COSE .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura IIII - Especificação do modelo de segunda ordem de AVM .....</i>	<i>49</i>
<i>Figura IV - Especificação do modelo OBE.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura V - Especificação do modelo estrutural .....</i>	<i>57</i>



## Índice de Tabelas

<i>Tabela I - Valor da marca nos serviços.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela II - Dimensões do valor da marca nos serviços.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela III - Escala AVM (Antecedentes do Valor da Marca).....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela IV - Escala OBE (Overall Brand Equity).....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela V - Escala do COSE (Costumer Orientation of Service Employees).....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela VI - Valores da estatística descritiva para a distribuição da amostra pelos escalões etários.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela VII - Valores da estatística descritiva para o nível de qualificação.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela VIII - Valores da estatística descritiva para a situação profissional .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela IX - Índices de qualidade de ajustamento .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela X - Análise da validade dos constructos do COSE1 .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabela XI - Correlações entre constructos - COSE 1.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela XII - Indicies de Modificação – COSE 1 .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabela XIII - Análise da validade dos constructos do COSE 2 .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela XIV - Qualidade do ajustamento dos modelos COSE.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela XV - Resultado do modelo de segunda ordem do COSE.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela XVI - Qualidade do ajustamento do modelo de segunda ordem do COSE.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela XVII - Resumo das hipóteses de investigação - COSE.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabela XVIII - Análise da validade dos constructos do AVM3.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabela XIX - Qualidade do ajustamento dos modelos - AVM .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabela XX - Índices de modificação AVM de segunda ordem .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabela XXI - Resultado do modelo AVM2 de 2ª ordem.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabela XXII - Qualidade do ajustamento do modelo de segunda ordem de AVM.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela XXIII - Resumo das hipóteses de investigação - AVM .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela XXIV - Validade e fiabilidade do constructo OBE .....</i>	<i>52</i>
<i>Tabela XXV - Análise da Validade dos Constructos do Modelo de Medida<sub>1</sub> do VM.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabela XXVI - Indicies de Modificação do Modelo medida 1 do VM.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabela XXVII - Análise da Validade dos Constructos do Modelo de Medida<sub>2</sub> do OBE.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabela XXVIII - Validade convergente e discriminante .....</i>	<i>56</i>

<i>Tabela XXIX - Qualidade do ajustamento dos modelos de medida do VM .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela XXX- Resumo hipóteses de investigação - Impacto direto e indireto (via AVM) do COSE no OBE .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela XXXI - Análise das trajetórias do modelo estrutural.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela XXXII - Efeitos Totais Estandardizados.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabela XXXIII - Efeitos Diretos Estandardizados.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabela XXXIV - Efeitos Indiretos Estandardizados .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela XXXV - Efeitos estandardizados diretos, indiretos e totais.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabela XXXVI - Analise da Invariância Configuracional, Métrica e Estrutural.....</i>	<i>65</i>

## Índice de Anexos

<i>Anexo 1: Questionário realizado a clientes com experiência no atendimento presencial (loja).....</i>	<i>80</i>
<i>Anexo 2: Questionário realizado a clientes com experiência no atendimento não presencial (cal center) .....</i>	<i>84</i>
<i>Anexo 3: Especificação do modelo COSE<sub>1</sub>.....</i>	<i>85</i>
<i>Anexo 4: Normalidade multivariada dos itens do modelo COSE<sub>1</sub>.....</i>	<i>85</i>
<i>Anexo 5: Normalidade multivariada dos itens do modelo COSE<sub>2</sub>.....</i>	<i>86</i>
<i>Anexo 6: Especificação do modelo AVM<sub>1</sub>.....</i>	<i>86</i>
<i>Anexo 7: Tabela de covariâncias e correlações entre os constructos de AVM .....</i>	<i>87</i>
<i>Anexo 8: Tabela de análise da validade do constructo AVM<sub>1</sub>.....</i>	<i>87</i>
<i>Anexo 9: Especificação do modelo AVM<sub>2</sub>.....</i>	<i>88</i>
<i>Anexo 10: Tabela de análise da validade do constructo AVM<sub>2</sub>.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexo 11: Normalidade multivariada dos itens do modelo AVM<sub>2</sub>.....</i>	<i>89</i>
<i>Anexo 12: Índices de modificação do modelo estimado AVM<sub>2</sub>.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo 13: Especificação do modelo AVM<sub>3</sub>.....</i>	<i>91</i>
<i>Anexo 14: Normalidade multivariada dos itens do modelo AVM<sub>3</sub>.....</i>	<i>92</i>
<i>Anexo 15: Tabela de análise da validade do constructo AVM<sub>3</sub>.....</i>	<i>93</i>
<i>Anexo 16: Tabela de resultados para as estimativas do modelo AVM<sub>A</sub> de 2ª ordem.....</i>	<i>94</i>
<i>Anexo 17: Normalidade multivariada dos itens do modelo AVM<sub>A</sub> .....</i>	<i>95</i>
<i>Anexo 18: Normalidade multivariada dos itens do modelo OBE .....</i>	<i>95</i>
<i>Anexo 19: Especificação do modelo de medida do VM<sub>1</sub>.....</i>	<i>96</i>
<i>Anexo 20: Normalidade multivariada dos itens do modelo de medida do VM<sub>1</sub> .....</i>	<i>97</i>
<i>Anexo 21: Especificação do modelo de medida do VM<sub>2</sub> .....</i>	<i>98</i>
<i>Anexo 22: Normalidade multivariada dos itens do modelo de medida do VM<sub>2</sub> .....</i>	<i>99</i>
<i>Anexo 23: Tabela de resultados para as estimativas do modelo estrutural (NR).....</i>	<i>100</i>
<i>Anexo 24: Especificação do modelo restrito do efeito de mediação.....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 25: Especificação do modelo de medida, usado para a análise Multigrupos.....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 26: Tabela de resultados para as estimativas da AFC para o VM de dois grupos: inquiridos com experiências de atendimento presencial e não presencial.....</i>	<i>102</i>

<i>Anexo 27: Normalidade multivariada dos itens do modelo do grupo presencial e do grupo não presencial.....</i>	<i>103</i>
--	------------

## **Lista de Abreviaturas**

**AVM** – Antecedentes do valor da marca

**N** - Notoriedade

**QP** – Qualidade percebida

**AM** – Associações principais à marca

**DM** – Diferenciação da marca

**CFM** – Confiança na marca

**CPM** – Compromisso com a marca

**COSE** – Costumer Orientation of Service Employees

**CT** – Competências técnicas

**CS** – Competências sociais

**M** - Motivação

**ATD** – Autoridade para a tomada de decisões

**OBE** – Overall Bran Equity

## **Introdução**

### **Objetivo e relevância do estudo**

Para vingar no mercado de um produto ou serviço é necessário ter uma oferta diferenciadora e benéfica para o consumidor, mas esta é uma tarefa exigente (Aaker, 2003) e desafiante (Sureshchandar et al., 2002). À gestão da marca tem sido dada crescente importância (Noble et al., 2002) por parte das empresas e os funcionários são encarados como essenciais participantes neste processo por serem o elo entre a organização e o mercado (Harris e Ogbonna, 2000).

Os serviços têm vindo a crescer em representatividade na atividade económica dos países desenvolvidas e criam muito emprego (De Jong e Vermeulen, 2003). Ainda que seja difícil avaliar a criação do valor da marca nos serviços (De Chernatony e Segal-Horn, 2003), é indispensável para o reconhecimento do resultado de investimentos na gestão da marca (Seetharaman et al., 2001).

Na gestão de marcas de serviços, dá-se destaque à triangulação entre empresa, consumidores e funcionários (Schlager et al., 2011). Estes últimos para além de fazerem a ponte entre aqueles que são os objetivos da empresa e as expectativas dos consumidores, influenciam o nível de serviço que é proporcionado.

Neste estudo, a intenção é avaliar o impacto que a prestação dos serviços por parte do pessoal de contacto tem na perceção do consumidor acerca do valor da marca e, consequentemente, na criação ou destruição do mesmo.

Como a maior parte dos modelos de mensuração do valor da marca existentes destinam-se a avaliar os impactos da marca em produtos, foi realizado um exercício dedutivo partindo destes e adaptando-os à realidade dos serviços devido às suas características únicas. A comunidade académica aceita que as medidas do valor da marca existentes relativamente a marcas de produtos, sejam aplicadas a marcas baseadas em serviços (Han et al., 2015), desde que realizadas as devidas adaptações.

Tendo em conta que não existe consenso quanto à definição do valor da marca e que há alguma heterogeneidade de dimensões consideradas pelos vários autores (notoriedade, qualidade percebida, a lealdade à marca, diferenciação da marca, associações principais à marca, confiança na marca, relacionamento com a marca) serão inferidas quais as mais pertinentes para o objeto deste estudo.

Assim, por um lado, será dado ênfase ao contributo do pessoal de contacto e avaliado o impacto de cada um dos serviços de atendimento presencial (operadores de loja) e não presencial (*call center*), para a criação do valor da marca. Por outro lado, uma parte significativa da pesquisa prende-se com a identificação das dimensões do valor da marca, em concreto do valor das marcas dos serviços de telefone/internet/televisão em casa e identificar a intensidade com que cada uma das dimensões influencia ou não a alavancagem do valor da marca.

## **Metodologia**

O estudo tem como ponto de partida dois modelos já existentes. O primeiro, de Thorsten (2004), versa sobre o comportamento dos prestadores de serviços orientado para o cliente (COSE) composto pelas dimensões das competências técnicas, competências sociais, motivação e autoridade para a tomada de decisões. O segundo é da autoria de dois autores Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) e explora a medição do valor da marca nos serviços, considerando como dimensões do valor da marca nos serviços a notoriedade, a qualidade percebida, a diferenciação da marca, as associações à marca de serviço, a confiança na marca e o relacionamento com a marca. O compromisso com a marca é considerado neste estudo, em detrimento da dimensão do relacionamento com a marca, originalmente usada pelos autores porque trata-se de uma forma de relacionamento com a marca que se traduz nas valências cognitiva, emocional e comportamental positiva do consumidor relacionadas com a atividade da marca ou com interações específicas entre a mesma e o consumidor (Hollebeek et al., 2014)

A metodologia utilizada é de natureza quantitativa e são realizados inquéritos por questionário com base em escalas de Likert de 7 pontos para cada uma das dimensões e inquiridos consumidores de uma amostra convencional, utilizadores atuais dos serviços em questão. Os consumidores são questionados relativamente a uma de duas possíveis experiências de encontro de serviço: o atendimento presencial (operadores de loja) e o atendimento não presencial (*call center*). Deste modo será possível verificar se cada um destes pontos de contacto tem um impacto distinto sobre as dimensões seleccionadas. A estimação dos modelos terá por base o modelo de equações estruturais.

## **Objeto de estudo**

O aumento da penetração de banda larga fixa e móvel, o acréscimo no tráfego de dados móveis (resultado do aumento da penetração de smartphones), bem como o aumento do número de famílias clássicas com serviços de pacote, são alguns dos inputs que alimentaram a dinâmica da performance do setor das comunicações em Portugal no ano de 2015 (ANACOM, 2016). Deste dinamismo decorrem novos desafios ao nível concorrencial e exemplo disso é a oferta crescente de serviços por pacotes por várias empresas, atualmente, 12 em Portugal (ANACOM, 2016).

O objeto deste estudo são os clientes destes serviços de comunicações. Sabendo que este se trata de um setor em que o cliente tem pouco poder para influenciar preços, dado o reduzido número de organizações prestadoras deste serviço e o elevado nível de alinhamento de serviço oferecido pela as mesmas, torna-se interessante perceber que outros fatores podem influenciar a perceção do cliente sobre a marca. Com a oferta de um serviço relativamente homogéneo, a forma como o mesmo é prestado poderá ser um fator de seleção ou exclusão de uma marca face a outra. Deste modo, o pessoal de contacto afirma-se como um elemento essencial na representação da marca e, em última estância, relevante para a perceção do cliente sobre o valor da mesma.

## **Contributos da Investigação**

Do ponto de vista académico, o presente estudo apresenta-se relevante pois explora temáticas ainda com margem para desenvolvimento, o valor da marca nos serviços, e o contributo do pessoal de contacto para a criação do valor da marca. Do ponto de vista da gestão de serviços, poderá despoletar o interesse destas empresas na aposta de um estilo de gestão da marca, interna e externa, mais eficiente, pelos potenciais benefícios que poderão ser obtidos.

## **Estrutura da Investigação**

A presente dissertação encontra-se organizada em 4 secções que precedem uma breve introdução do tema em desenvolvimento, das principais motivações e ganhos para a academia e para a gestão das marcas de serviços.



A fundamentação teórica compõe a primeira secção. Nesta foi realizada a revisão da literatura existente sobre o comportamento dos prestadores de serviços orientados para o cliente, a importância que os mesmos têm para a gestão das marcas de serviços, as fontes do valor da marca nos serviços e a relação entre os prestadores de serviço e o valor destas marcas.

Na secção II são expostas as principais características da investigação, nomeadamente a exibição das hipóteses de investigação, do modelo proposto, da metodologia de investigação, das escalas de medida, da seleção da amostra e recolha dos dados e dos critérios de análise dos mesmos.

De seguida, tem lugar a representação dos resultados da investigação por meio da caracterização da amostra, da análise fatorial confirmatória, da confiabilidade das escalas utilizadas, da análise dos modelos de equações estruturais de primeira e segunda ordem, de medida e causal e da análise da invariância entre grupos.

Na quarta e última parte são discutidos os resultados da investigação, bem como, identificadas as contribuições, oportunidades de melhoria e de pesquisas futuras.

## **Parte I - Fundamentação Teórica**

### **Capítulo 1 - Gestão da Marca em Serviços**

#### **Serviços e Marcas de Serviços**

Assistimos a um incremento da importância relativa do sector dos serviços nas economias desenvolvidas, em termos de crescimento económico e de crescimento do emprego gerado (De Jong e Vermeulen, 2003). O ambiente onde as empresas atualmente competem é dominado pelos serviços (McConnel, 1999; Berry e Bendapudi, 2003) e prova disso é o redireccionamento dos investimentos que a economia tem vindo a realizar para o entretenimento, serviços financeiros, viagens, telemóveis e outros serviços (Klaus e Maklan, 2007). Este domínio acentua-se, mesmo quando falamos em produtos, aos quais mais frequentemente são associados serviços complementares e de pós-venda que ajudam a vender o produto *core* (Skaalsvik e Olsen, 2014). O conceito central de marca remete-nos para a diferenciação que esta proporciona (Klaus e Maklan, 2007), contudo é cada vez mais difícil construir uma marca centrada num produto e este desafio é até perceptível em marcas com notoriedade que procuram associar os seus produtos a serviços, como é o exemplo da Apple e do iTunes (Reppel et al., 2006). Há ainda muito a desvendar no que concerne à gestão da marca de serviços (De Chernatony e Segal-Horn, 2001, Davis, 2007, Kelley, 1998, Moorthi, 2002, Blankson e Kalafatis, 1999) mas a investigação já realizada indica que os mercados dominados pelo setor terciário dependem mais das relações interativas e da experiência do cliente, como tal, a construção de uma marca dos serviços deverá ter estas relações em consideração (Berry et al., 2002). Gerir uma marca de serviços pode ser desafiante dadas as suas características únicas de intangibilidade, inseparabilidade da produção e consumo, heterogeneidade e perecibilidade (De Chernatony e Segal-Horn, 2001). A intangibilidade impõe-se como um desafio para o marketing dos serviços na medida em que os elementos tangíveis ajudam a reduzir o risco percebido pelos clientes (Levitt, 1981). Com vista a reduzir este risco, os prestadores de serviços tentam incorporar evidências físicas nos serviços para compensar o facto de os mesmos não poderem ser sentidos como o que acontece com os produtos (Berry e Bendapudi, 2003). A ocorrência simultânea da produção e do consumo assume-se também como uma das principais características dos serviços (Klaus e Maklan, 2007). Por vezes, o cliente assume inclusive uma posição de coprodutor, inserindo-se

ativamente na criação da oferta (Prahalad e Ramaswamy, 2004), e, em última estância, para além de usufruir do serviço, está a comprar as capacidades e a experiência da empresa (Mitchell, A., 2001). A cocriação revela-se como uma boa oportunidade para as empresas prestadoras de serviço reforçarem os laços de afinidade e lealdade com os clientes (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Relativamente à característica da heterogeneidade, uma vez que os serviços implicam a interação com o cliente, e cada interação tem consequências na qualidade percebida do serviço, é imperativo prestar os serviços de forma consistente nos momentos de contacto (Klaus e Maklan, 2007). Torna-se difícil cumprir ambos os objetivos de entregar o serviço com os mesmos padrões e ir de encontro à especificidade do cliente, a menos que aos funcionários seja dada a oportunidade de incorporar os valores e princípios da empresa para a tomada de decisões - empowerment (Klaus e Maklan, 2007). Dar flexibilidade aos funcionários para atuarem de acordo com as especificidades dos clientes tem constituído uma fonte de vantagem competitiva nas empresas de serviços bem-sucedidos. No que concerne à perecibilidade, contrariamente ao que acontece com os produtos, os serviços não podem ser armazenadas e estão mais vulneráveis às oscilações da procura (Berry e Seltman, 2007; Lovelock e Gummesson, 2004; Laroche, 2007), daí serem considerados perecíveis.

No contexto das características dos serviços, a associação de uma marca forte nos serviços amplia a confiança dos consumidores e ajudam-nos visualizar e entender os produtos intangíveis a (Isberg e Pitta, 2013). A obtenção de uma marca forte nos serviços faz-se por meio da transmissão de uma mensagem consistente, de uma gestão da marca diferenciadora, da nutrição de relações emocionais com os clientes e da internalização da marca. Nesta última ação, é mais evidente o papel do pessoal de contacto, responsáveis pela concretização da visão da marca, embora possam influenciar a mesma positiva ou negativamente. As experiências negativas proporcionadas pelo pessoal de contacto podem ser grandes desafios para as empresas e uma forma de evita-los ou reduzi-los é a internalização da marca, isto é a explicação da estratégia e venda da marca aos funcionários. A edificação de uma marca forte dos serviços também aumenta a confiança dos clientes perante bens intangíveis e ajuda a interpreta-los (Berry, 2000).

As marcas de serviços podem ser classificadas com B2B (*business to business*) ou B2C (*business to consumer*) (Aaker, 1996a), residindo a diferença no foco, empresas ou consumidores, respetivamente. As marcas de serviços B2B tem menos clientes mas,

qualquer que seja o foco, as empresas deverão integrar os consumidores no processo de gestão da marca (Skaalsvik e Olsen, 2014), tendo em conta o papel de cocriação que estes assumem (Kay, 2006).

### **Gestão da Marca em Serviços**

A gestão da marca dos serviços resulta da triangulação entre os consumidores, a empresa e os funcionários (Schlager et al., 2011).

Os consumidores contribuem para a criação de marcas fortes, já que estas implicam mais do que a produção e entrega de um produto ou serviço. É necessário perceber o consumidor, selecionar a comunicação de marketing mais adequada e fidelizar o cliente (Simmons, 2007). Esta cocriação implica uma abordagem interativa na criação da marca (Grönroos, 2007, Klaus e Maklan, 2007, Vargo e Lusch, 2008) e contempla 5 fases segundo Boyle (2007): o desenvolvimento de um produto com atributos percebidos únicos, a criação de reconhecimento da marca através da comunicação de marketing, a interpretação dos consumidores desta comunicação que contribui para a constituição de associações à marca antes do consumo, o consumo e edificação de associações após o consumo e a recompra e intensificação da percepção dos benefícios únicos que levarão à lealdade à marca. Em última estância, este processo dinâmico de cocriação resulta na confiança e lealdade à marca dos consumidores através da formação de associações positivas à mesma (Boyle, 2007).

As empresas assumem a responsabilidade de desenvolver a marca pois possuem autoridade para planear, desenvolver e implementar alterações (Hunt, 1997; Daft, 1999). Contribuem decisivamente para a formação das marcas nos serviços (Vallaster e De Chernatony, 2005), como tal, perante as alterações no mercado, devem ir adaptando a sua estratégia, inclusive a estratégia da marca, para manter a posição de detentora de uma marca forte (Aaker, 2012). Com o objetivo de apresentar um produto ou serviço diferenciador, a empresa deve ter em atenção a entrada de novos concorrentes no mercado e ajustar a promessa da marca (Aaker, 2012), mas não deve descurar da atenção atribuída aos consumidores que vão também alterando as suas preferências.

Como embaixadores e intermediários da relação entre a empresa e os consumidores, os funcionários são responsáveis por assegurar a prestação do serviço dentro dos parâmetros

de qualidade do serviço (Andreassen, 2008). A sua importância é reconhecida (Brodie et al., 2006, De Chernatony et al., 2006, King e Grace, 2005) e são utilizados como um dos recursos para a medição do valor da marca (Kimpakorn e Tocquer, 2009). O pessoal do contacto, nos serviços, pode mesmo ser o elemento diferenciador face aos concorrentes diretos (Skaalsvik e Olsen, 2014), por este motivo o comprometimento e confiança dos mesmos na marca, influenciará a prestação do serviço e consequentemente, a qualidade do mesmo (Bitner et al., 1994). O pessoal de contacto para além de ser determinante nos serviços, pode também ser relevante nos produtos que envolvem experiências (Moorthi, 2002). O compromisso dos funcionários traduz-se na lealdade para com a organização e está relacionado com a intensidade com que estes se identificam com os valores da empresa e em que medida é que o comportamento da gestão da marca clarifica a imagem da mesma (Kimpakorn e Tocquer, 2009).

## **Capítulo 2 - Valor da Marca nos Serviços e seus antecedentes**

### **Valor da Marca no Serviços**

Pelo valor acrescentado que proporciona aos clientes, mas também pela oportunidade de competitividade comercial que confere à empresa, o valor da marca assume notória relevância para as empresas (Jia e Zhang, 2013).

A comunidade académica tem usado 3 perspetivas diferentes para estudar o valor da marca, uma baseada nas finanças, outra baseada na empresa e uma terceira baseada no consumidor. Todas as perspetivas têm-se assumido importantes. A abordagem financeira encara as marcas como ativos que podem ser comprados e vendidos. O valor financeiro de uma marca é o preço que assume ou pode assumir no mercado financeiro. A perspetiva do valor da marca baseada na empresa contempla a ideia de que uma marca forte permite desenvolver a publicidade e a promoção dos produtos mais eficazmente, contribuir para uma distribuição segura, isolar um produto dos seus concorrentes e facilitar a expansão para outras categorias de produtos (Hoeffler e Keller, 2003), ou seja, traduz-se na criação de valor acrescentado para a empresa. A abordagem do valor da marca baseada no consumidor diz respeito à forma como este se sente atraído por um certo produto de uma determinada empresa por motivos que não estão diretamente relacionados como os atributos ou com o que o produto tem para oferecer.

Ainda que não seja um conceito com significado consensual, o de valor da marca tem-se tornado cada vez mais relevante e inúmeras definições para o descrever surgiram. Pode ser visto como os efeitos de marketing que são unicamente imputáveis à marca, ou seja, que não se fariam sentir caso a marca não existisse associada a esse produto ou serviço (Keller, 1993). No fundo é o diferencial entre aquilo que o consumidor está disposto a pagar pelo produto/serviço com marca e o mesmo produto/serviço sem marca. Para que o consumidor esteja disposto a ter o custo adicional é necessário que a marca se traduza em algo diferenciador, algo mais que o próprio produto (Barwise, 1993). De igual modo, torna-se relevante estudar o valor da marca para aferir o impacto financeiro do mesmo mas também para aferir a produtividade do marketing para melhorar a relação entre os gastos e os benefícios retirados do investimento na marca. O valor da marca pode mesmo traduzir-se num investimento do longo prazo na marca (Yoo e Donthu, 2001). Aaker (1993) identificou o valor da marca como o “conjunto de ativos e passivos relacionados com uma marca, o nome e símbolo que acrescentam ou subtraem valor, aquele fornecido

por um produto/serviço a uma empresa e/ou aos seus respetivos consumidores”. O valor da marca pode ainda ser definido em termos das suas componentes, como “lealdade, o reconhecimento pela marca, a qualidade percebida, as fortes associações à marca, e outros ativos como patentes, marcas registadas e canais de relações.” (Kotler e Armstrong (1996), pp. 284). Kim et al. (2003) apontaram como antecedentes a lealdade à marca, a notoriedade da marca, a qualidade percebida e a imagem da marca são alguns dos antecedentes apontados, mas mais tarde consideraram também a confiança, a satisfação do cliente e o relacionamento de compromisso (Kim et al., 2008).

Apesar de serem várias as componentes identificadas na literatura, é dado ênfase a algumas delas, entre as quais, a qualidade percebida, lealdade, imagem, associações e notoriedade, no que concerne ao valor da marca dos serviços (Chahal e Bala, 2012). No início da presente década tem sido dada uma maior importância à dimensão do **envolvimento com a marca** (Bolton e Saxena-Iyer, 2009; Malthouse e Hofacker, 2010), embora já tem vindo a ser reconhecida a importância da natureza e dinâmica do **relacionamento com marca** (Aaker et. Al, 2004; Fournier, 1998).

Como já referenciado anteriormente, a gestão de marcas em serviços tem um papel determinante neste setor pois para além de se apresentar como uma forma de diferenciação (Motameni e Shahrokhi, 1998), torna os serviços mais tangíveis (Kim et al., 2008) e amplia a confiança dos consumidores (Berry, 2000).

O valor da marca está relacionado com a qualidade. Por um lado, se as expectativas dos consumidores não forem ao encontro do serviço que é realmente prestado, eles tendem a classificar as componentes do valor da marca negativamente (Ham, 2003). Por outro lado, se as empresas oferecem os serviços de forma consistente, os consumidores são mais leais e tendem a repetir a compra (Ham, 2003; Zeithaml et al., 1996).

Deste modo conceito de valor da marca terá de ser adaptado à realidade do setor dos serviços e características dos mesmos (Zeithaml et al., 1985). Vários autores levaram a cabo este trabalho, definindo diferentes dimensões para vários tipos de serviços (Chahal e Bala, 2012, Kim et al., 2008, Kim e Kim, 2005, Nam et al., 2011, Kimpakorn e Tocquer, 2010), conforme se pode visualizar na Tabela I. Nesta tabela é também perceptível a diversidade de dimensões do valor da marca consideradas em diferentes estudos sobre marcas de serviços (restaurantes, hotéis de luxo, empresas de cuidados de saúde).

VALOR DA MARCA NOS SERVIÇOS		
Serviço	Autor/Ano	Dimensões do Valor da Marca Analisadas
Restaurantes e Hotéis de luxo	(Kim e Kim, 2005)	Qualidade Percebida, Notoriedade, Imagem da Marca e Lealdade à Marca
Cuidados de Saúde	(Kim et al., 2008)	Lealdade, Notoriedade, Confiança, Satisfação e Compromisso com a Marca
Hotéis de Luxo	(Kimpakorn e Tocquer, 2010)	Qualidade Percebida, Notoriedade, Diferenciação da Marca, Associações Principais à Marca de Serviço, Associação de Apoio à Marca, Confiança e Relacionamento com a Marca.
Restaurantes e Hotéis de luxo	(Nam et al., 2011)	Qualidade Física, Comportamento do Staff, Auto Congruência Ideal, Identificação com a Marca e Estilo de Vida Congruente.
Cuidados de Saúde	(Chahal e Bala, 2012)	Qualidade Percebida, Lealdade à Marca, Imagem da Marca

Tabela I- Valor da marca nos serviços

### Antecedentes do valor da marca nos serviços

Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) identificaram sete dimensões do valor da marca nos serviços, numa perspetiva baseada no consumir: notoriedade, associações principais à marca, associações de apoio à marca, qualidade percebida, diferenciação da marca, confiança na marca e relacionamento com a marca.

As duas primeiras dimensões apontadas pelos autores (notoriedade e associação à marca) foram também consideradas por alguns dos autores mais conceituados ao nível da gestão da marca (Keller, 1993; Aaker, 1996b). Keller (1993) apresentou como fonte do valor da marca o conhecimento, constituído por duas dimensões: a imagem de marca e a **notoriedade da marca**. Esta última traduz-se no facto de o consumidor reconhecer a performance da marca e recordar-se da marca. A notoriedade está relacionada com a presença da marca na mente dos mesmos (Aaker, 1996b).

As **associações à marca ou imagem da marca** são aspetos que possam ser relacionados com a marca ou a sua imagem, as quais serão mais fortes quando provenientes de interações e experiências mais frequentes com a marca (Aaker, 1991). Espelham a perceção do consumidor que resulta da sua experiência e conhecimento (VanAuken, 2007). As associações à marca são nós de informação que contêm os significados da marca para os consumidores. A favorabilidade, força e singularidade das associações à marca são importantes dimensões para o aumento do valor da marca (Keller, 1993). As associações à marca diferem na sua forma e podem ser divididas em atributos, benefícios



ou atitudes (Keller, 1993). Os atributos são as características de um produto ou serviço, o que o consumidor pensa que o produto/serviço tem ou é, e estão relacionados com a intenção de compra. Estes podem estar diretamente relacionados com a performance, ou não. Assim podemos ter atributos, essenciais para a função do produto, relacionados com o produto, ou atributos não relacionados com o produto (informação do preço, embalagem, imagens do usuário, imagens do uso) (Keller, 1993). Os benefícios são valores subjetivos que os consumidores associam aos atributos dos produtos ou serviços e podem ser funcionais, experimentais ou simbólicos. Os primeiros têm a ver com as características intrínsecas dos produtos ou serviços, os segundos com a sensação de usufruir dos mesmos e os benefícios simbólicos estão relacionados com as vantagens extrínsecas do consumo (prestígio, expressão pessoal ou autoestima). Por último, as atitudes em relação à marca formam a base do comportamento dos consumidores e a escolha da marca que os mesmos fazem (Keller, 1993). As associações à marca também diferem na sua favorabilidade e avaliação. Associações favoráveis à marca são aqueles em que os consumidores acreditam que os atributos e benefícios irão satisfazer as necessidades. Os consumidores avaliarão um atributo como bom ou mau, apenas se o considerarem importante, como tal, torna-se difícil avaliar um atributo que não seja relevante (Keller, 1993). Já a força das associações à marca depende da forma como a informação entra na memória dos consumidores ou como é mantida e está relacionada, não só com a quantidade da informação, mas também com a qualidade da informação retida pelo consumidor (Keller, 1993). Um bom posicionamento da marca tem como propósito o alcance de uma vantagem competitiva e para tal é necessário o estabelecimento de associações únicas por parte do consumidor (Keller, 1993).

A **qualidade percebida** é frequentemente vista como o juízo que o consumidor faz acerca da marca, considerando-a superior relativamente a outras marcas de serviço (Aaker e Jacobson, 1994, Chahal e Bala, 2012). A este antecedente está associada a predisposição dos consumidores para pagarem um preço prémio e para comprarem os produtos ou serviços da marca (Netemeyer et al., 2004). No caso dos serviços, não é somente a qualidade do resultado final que é avaliada, mas também da qualidade funcional do processo (Grönroos, 2001).

A **diferenciação da marca** reflete uma vantagem competitiva e é a forma como a marca é vista pelo consumidor de forma distinta face aos concorrentes (Lovelock et al., 2002;

Ries e Trout, 2001; Berry, 2000). Surge das características da marca, das emoções e benefícios transmitidos pelas campanhas de marketing, mas também da experiência do consumidor (Kimpakorn e Tocquer, 2010). A qualidade do serviço será um ponto de partida para a obtenção da diferenciação ao nível da fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia (Parasuraman et al., 1985).

Quando os consumidores estão confiantes relativamente a integridade e fiabilidade da marca, existe **confiança na marca** (Garbarino e Johnson, 1999; Morgan e Hunt, 1994). Este estado pode ser responsável por fortalecer ou destruir o relacionamento entre a marca e os consumidores (Keller, 2003), especialmente nos serviços, em que a escolha pelo serviço é feita antes de experimentá-lo (Kinard e Capella, 2006). A confiança na marca é medida pela capacidade da mesma em manter a sua promessa (Kimpakorn e Tocquer, 2010).

O último objetivo de qualquer empresa será a manutenção por parte dos clientes de um relacionamento com a marca (Aaker, 1991; Keller, 2003). O relacionamento reflete-se na lealdade à marca, no apego atitudinal, no compromisso ativo e na relação baseada na comunidade (Keller, 2003). O envolvimento e o **compromisso com a marca** são formas distintas de relacionamento com a marca. O interesse e a importância pessoal que a marca pode ter para o consumidor traduz o seu envolvimento (Coulter et. al., 2003; Zaichkowsky, 1985), enquanto que o compromisso do consumidor com a marca traduz-se nas valências cognitiva, emocional e comportamental positiva do mesmo relacionadas com a atividade da marca ou com interações específicas entre a marca e o consumidor (Hollebeek et al., 2014). O conceito de compromisso do cliente com a marca emerge do conceito de compromisso do cliente, “um estado psicológico que decorre da interação e experiência de cocriação do cliente com um agente/objeto em foco” (Brodie et al., 2011). Para o presente estudo, serão tidas em contas as valências do processamento cognitivo e afetivo do envolvimento com a marca, a valência da ativação não será avaliada pois pressupõe a possibilidade de utilização dos serviços simultaneamente.

No presente estudo as dimensões consideradas serão a **notoriedade** (Chahal e Bala, 2012, Kim et al., 2008, Kim e Kim, 2005, Kimpakorn e Tocquer, 2010), as **associações principais à marca** de serviço (Kimpakorn e Tocquer, 2010), a **qualidade percebida** (Chahal e Bala, 2012, Kim e Kim, 2005, Kimpakorn e Tocquer, 2010), a **diferenciação da marca** (Kimpakorn e Tocquer, 2010), a **confiança na marca** (Kim et al., 2008,

Kimpakorn e Tocquer, 2010) e o **compromisso com a marca**. Na Tabela II são sumarizadas as dimensões do valor da marca consideradas no presente estudo.

DIMENSÕES DO VALOR DA MARCA NOS SERVIÇOS		
Dimensão	Definição	Autor/Ano
<b>Notoriedade</b>	Presença da marca na mente dos consumidores	Aaker, 1996b
<b>Qualidade Percebida</b>	Juízo que o consumidor faz acerca da marca, considerando-a superior relativamente a outras marcas de serviços.	Aaker e Jacobson, 1994, Chahal e Bala, 2012, Keller, 2003
<b>Diferenciação da Marca</b>	Vantagem competitiva e é a forma como a marca é vista pelo consumidor de forma distinta face aos concorrentes	Lovelock et al., 2002; Ries e Trout, 2001; Berry, 2000
<b>Associações Principais à Marca</b>	Espelham a percepção do consumidor que resulta da sua experiência e conhecimento sobre a marca.	VanAuken, 2007
<b>Confiança na Marca</b>	Capacidade da marca em manter a sua promessa.	Kimpakorn e Tocquer, 2010
<b>Compromisso com a marca</b>	Valência cognitiva, emocional e comportamental do consumidor positivamente relacionadas com a marca, durante ou relacionadas com interações entre a marca e o consumidor.	Hollebeek et al., 2014

Tabela II - Dimensões do valor da marca nos serviços

Perante isto formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

*Hipótese 1a: A Notoriedade da marca (N) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1b: A Qualidade Percebida (QP) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1c: As Associações à Marca (AM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1d: A Diferenciação da Marca é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1e: A Confiança da Marca (CFM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1f: O Compromisso com a Marca (CMP) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

Junto da comunidade académica é reconhecida a existência de uma hierarquia entre as dimensões do valor da marca (Yoo e Donthu, 2001, Keller e Lehmann, 2006). O modelo hierárquico tradicionalmente usado é o de que a evolução do valor da marca decorre do processo de aprendizagem dos consumidores: a notoriedade da marca conduz às atitudes, explícitas na qualidade percebida e nas associações à marca, e estas levam à lealdade à marca (Lavidge e Steiner, 1961; Gordon et al., 1993; Konecnik e Gartner, 2007).

Neste estudo, para além de comprovar que N, QP, DM, AM, CFM e CPM são antecedentes do valor da marca, é também objetivo comprovar que as mesmas influenciam o valor da marca nos serviços (Overall Brand Equity – OBE<sup>1</sup>).

*Hipótese 2: Os AVM influenciam positivamente o valor da marca nos serviços (OBE).*

---

<sup>1</sup> OBE é um acrónimo para Overall Brand Equity e representa o constructo do Valor da Marca. Não é traduzido pela ambição de publicação futura em língua inglesa.

## Capítulo 3 – Pessoal de contacto e valor da marca nos serviços

### Pessoal de Contacto nos Serviços

O termo capital humano foi concetualizado pela primeira vez em 1904 por Adam Smith como a “destreza física, intelectual e psicológica, as competências e o juízo de um indivíduo” (Denizci e Tasci, 2010). O capital humano traduz-se nas “competências, conhecimento e atributos semelhantes que afetam certas capacidades humanas para realizar o trabalho de forma produtiva” (Schultz, 1961, pp. 8). O capital humano pode ainda ser visto como a “soma do valor do comportamento de criação e qualidades dos funcionários” (Smart, 1998, p. 157), se observarmos de uma perspetiva organizacional. Becker (1993) proporcionou uma visão mais holística de capital humano definindo-o como um ativo intangível de grande relevância composto por elementos como o conhecimento, as competências gerais, o *know-how*, o nível de qualificação, as competências específicas relacionadas com o trabalho e as avaliações psicométricas.

O setor dos serviços é responsável por empregar um elevado número de pessoas as quais podem assumir várias posições. A estratégia de recursos humanos e a gestão do capital humano devem ter em consideração a natureza do trabalho desempenhado e as competências que o mesmo exige (Boxall, 2003), isto é, o nível de capital humano pretendido. Em muitas empresas, o capital humano poderá proporcionar vantagens competitivas (Greening e Turban, 2000) e, deste modo, em grande parte, os custos com o capital humano são dos gastos mais elevados (Gomez-Mejia, 2001). O investimento em capital humano figura-se como uma estratégia que qualquer empresa prestadora de serviços deverá realizar, por via da educação ou apostando na formação, sendo que qualquer um dos meios será importante para a gestão da marca (Denizci e Tasci, 2010). Contrariamente ao que acontece com a produção da maior parte dos produtos, nos serviços, há uma diversidade alargada de contextos e, na sua generalidade, os serviços são mais intensivos em trabalho e estão mais expostos a riscos imediatos que decorrerem do contacto direto entre o pessoal de contacto e os consumidores (Denizci e Tasci, 2010). Nos serviços, a qualidade é habitualmente considerada como a diferença entre as expectativas antes do serviço e a satisfação com o serviço depois de prestado (Parasuraman et al., 1988), que por sua vez pode determinar a intenção de recompra ou inibi-la. No contexto dos serviços, a circunstância de encontro proporcionado pelo capital humano, é habitualmente designada como “momento da verdade”, pelo facto de ter

grande impacto nas percepções dos clientes sobre o serviço prestado, nomeadamente na percepção de qualidade (Denizci e Tasci, 2010). Dada a forte intervenção do capital humano na prestação dos serviços, este tem o potencial para influenciar os atributos do produto/serviço, mesmo daqueles em que o capital humano não aparenta ser tão determinante (Carlzon, 1986) e é julgando o comportamento do pessoal de contacto que muitas vezes os consumidores avaliam a qualidade do serviço (Thorsten, 2004). O alcance do sucesso poderá ser despoletado pelo comportamento do pessoal de contacto se este for pautado pelas necessidades do cliente (Donavan et al., 2004).

### **Comportamento Orientado para o Cliente**

O comportamento dos prestadores de serviços orientado para o cliente (COSE<sup>2</sup>) é entendido como o comportamento que vai ao encontro das necessidades do cliente no decurso das interações pessoais, podendo assumir uma maior ou menor intensidade (Thorsten, 2004).

O COSE tem como antecedentes o clima organizacional, a socialização, a direção e o esforço motivacional (Kelley, 1992). Mais tarde, foi identificado como sendo composto por uma dimensão de necessidades, baseada na crença dos funcionários em satisfazer os desejos dos consumidores, e por uma dimensão de realização, representativa da satisfação do funcionário decorrente da interação com o cliente (Brown et al., 2002). Com base nesta, emergiu a abordagem de Donavan et al. (2004) a qual se centrava em mais dimensões: a necessidade de acarinhar, a necessidade de “ler o consumidor”, a necessidade de estabelecer uma relação pessoal, a necessidade de servir e a necessidade de comunicar, das quais desencadeia o comprometimento do funcionário e a satisfação profissional.

Colocando foco no resultado que o comportamento dos prestadores de serviços orientado para o cliente, tem sobre o mesmo, Thorsten (2004) identificou 4 dimensões da filosofia em questão: as competências sociais, as competências técnicas, a motivação e a autoridade para tomada de decisões. O COSE é entendido neste contexto como a intensidade com que este comportamento vai ao encontro das necessidades do cliente no

---

<sup>2</sup> COSE é um acrónimo para Customer Orientation of Service Employees. Não é traduzida a sigla original pela ambição de publicação futura c.

decurso das interações pessoais (Thorsten, 2004). Em matéria de competências, as sociais relacionam-se com a capacidade do pessoal de contacto para detetar o que o consumidor vê e percebe, o que ele pensa e o que ele sente durante as interações (Flavell et al., 1968), já as técnicas representam o conhecimento e as capacidades motoras que deverão ser detidas pelo funcionário com vista a satisfazer os clientes (Argyle, 1994). A terceira dimensão, a motivação, reflete-se numa valência positiva decorrente deste tipo de comportamento e das consequências associadas ao mesmo e percebidas pelo prestador do serviço. Reflete-se também na própria percepção que os prestadores de serviços têm de que são capazes de agir de acordo com as necessidades dos clientes (Thorsten, 2004) e na expectativa de obterem bons resultados, como recompensas. Finalmente, a dimensão da autoridade para tomada de decisões traduz-se na intensidade com que um prestador de serviço sente que tem poder para decidir em matérias relacionadas com as necessidades e interesses dos clientes. Este conceito embora distinto aproxima-se do conceito de empowerment psicológico, constituído por quatro noções: o significado, a competência, o impacto e a autodeterminação (Spreitzer, 1995). É a esta última noção, que corresponde à crença do empregado de que tem controlo ou autonomia face ao seu trabalho, que os conceitos de autoridade para tomada de decisões e empowerment se assemelham (Thorsten, 2004).

*Hipótese 3a: As Competências Técnicas (CT) do pessoal de contacto é uma dimensão do COSE.*

*Hipótese 3b: As Competências Sociais (Csikszentmihalyi) do pessoal de contacto é uma dimensão do COSE.*

*Hipótese 3c: A Motivação (M) do pessoal de contacto é uma dimensão do COSE.*

*Hipótese 3d: A Autoridade de Tomada de Decisão (ATD) que o pessoal de contacto considera ter é uma dimensão do COSE.*

As dimensões competências sociais, competências técnicas, motivação e autoridade para tomada de decisões são tidas como um meio para o alcance da satisfação dos clientes, do seu comprometimento e da retenção dos mesmos. Deste modo a sustentação de relações de longo prazo com os clientes é imprescindível (Thorsten, 2004). A retenção de clientes pode ser influenciada diretamente ou indiretamente pelo COSE. A influência direta faz-se sentir quando os clientes se sentem confiantes com o prestador de serviço e são leais

(Sirdeshmukh et al., 2002). Por sua vez, a influência indireta do COSE na retenção de clientes é perceptível por via da satisfação (Szymanski e Henard, 2001) e do comprometimento dos próprios clientes. A satisfação do cliente é despoletada pela avaliação geral que este faz dos produtos ou serviços da empresa (Anderson et al., 1997, p. 130). Se as expectativas que os clientes têm face ao comportamento dos prestadores do serviço, nas situações de interação, forem ultrapassadas, o nível de satisfação para com o prestador do serviço é maior e tal contribui para a retenção. A decisão de um cliente se manter fiel a uma empresa não está somente associada ao superior desempenho da mesma mas também ao comprometimento que o cliente desenvolve para com o prestador do serviço (Garbarino e Johnson, 1999; Price e Arnould, 1999). Este comprometimento é possível e frequente pois os serviços ocasionam a presença de um maior compromisso social que pode ser ampliado pela conduta dos prestadores de serviços que, por sua vez, poderá aumentar a retenção de clientes (Thorsten, 2004). Acreditamos ainda que um dos resultados do COSE seja o valor que os consumidores atribuem às dimensões da marca do serviço.

*Hipótese 4: O COSE influencia positivamente e diretamente os antecedentes do valor da marca (AVM).*

### **Pessoal de Contacto e Valor da Marca nos Serviços**

A obtenção e manutenção de vantagens competitivas no mercado é constantemente um grande desafio para uma empresa (Sureshchandar et al., 2002). Como a marca reflete as perceções dos consumidores, progressivamente, ao longo do tempo tem sido dada uma maior importância à gestão da marca (Noble et al., 2002) e os funcionários são vistos como importantes participantes neste processo por serem o elo entre a organização e o mercado (Harris e Ogbonna, 2000), isto é, por conectarem o ambiente interno e externo da marca (Harris e De Chernatony, 2001, McDonald et al., 2001).

O encontro do serviço influencia a qualidade da prestação do mesmo, que por sua vez tem impacto na perceção do cliente acerca do valor da marca, pelo que o “momento da verdade” poderá ser um momento de sucesso ou falhanço. O resultado final é assim influenciado pela performance, capacidades, competências e personalidade do pessoal de



contacto (Denizci e Tasci, 2010) que representam a marca e portanto afetarão o valor da mesma.

No contexto dos serviços, os funcionários são os responsáveis por manter a consistência do posicionamento desejado pela empresa, sendo vitais para o sucesso da marca (King e Grace, 2005). O serviço será tão melhor prestado quanto maior a compreensão sobre o conceito e valores do mesmo por parte do pessoal de contacto. Muitas vezes, são eles que estabelecem as interações com os clientes pela primeira vez (Ostrom e Iacobucci, 1995) e, por se encontrarem no ambiente interno da empresa, torna-se mais fácil orienta-los (Schlager et al., 2011). Internalizar a marca é comunica-la aos funcionários, treina-los no sentido de adotarem comportamentos que a fortaleçam. Com o objetivo de transmitir uma imagem consistente, todos os funcionários devem estar a par das suas responsabilidades e do modo como é feito do fornecimento dos produtos e serviços (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). A empresa deve comunicar o objetivo da marca para inspirar os funcionários e para orientar o comportamento dos mesmos (Harris e De Chernatony, 2001).

Qualquer ponto de contacto entre a marca e o consumidor é uma oportunidade para comunicar os valores da marca e enaltece-la (Pine e Gilmore, 1998). O papel do pessoal de contacto é influenciar as perceções dos consumidores, não só através das atividades tradicionais de marketing, mas também durante o encontro do serviço (Kimpakorn e Tocquer, 2009). Nestes momentos, é necessário que os funcionários percebam a marca e pratiquem os valores da mesma, assim, serão bons embaixadores da marca, os que conseguirem que a marca seja corretamente percecionada e experimentada pelos consumidores, isto é, se não houver nenhum gap entre a identidade da marca - unicidade e capacidade da marca para respeitar o "contrato" (Kapferer, 2008, p. 38) consigo mesma e com os consumidores - e a imagem da marca - perceções que os consumidores têm face a uma determinada marca (Keller, 1993).

O comprometimento dos funcionários (vistos como um elemento influenciador do valor da marca) é definido como o esforço dos funcionários que se traduz na sua performance e na frequência com que estes pensam em deixar o trabalho (De Gilder, 2003) e deve ser encarado pela gestão de topo como uma prioridade. Traduz uma dimensão afetiva relacionada com o grau de identificação e envolvimento com a organização e influencia predisposição do funcionário para se esforçar em prol dos objetivos da organização

(Heffner e Rentsch, 2001). No contexto do comprometimento pela marca de um serviço, o mesmo reflete-se no grau de identificação dos funcionários e envolvimento com a marca do serviço. Quando falamos em marca, pensamos muito mais no campo dos consumidores de produtos, contudo uma marca também tem funções a desempenhar na mente dos funcionários. No início desta década, emergiu o conceito de marca do empregador, a capacidade de a empresa atrair e manter novos funcionários (Schlager et al., 2011). A marca do empregador é identificada como um aglomerado de benefícios económicos, funcionais e psicológicos proporcionados pelo empregador. O objetivo é reter os melhores demonstrando que a empresa é um bom local para se trabalhar, alimentando nos funcionários a preocupação com a persecução dos objetivos da empresa. Para retenção destes, torna-se importante levar a cabo um processo de desenvolvimento de atitudes positivas e de comprometimento dos funcionários.

Contudo, ainda que a empresa reúna esforços no sentido de formar e informar os objetivos da empresa aos seus funcionários, estes estão expostos ao erro e inconsistências na performance que podem causar variações no resultado final (Rafiq e Ahmed, 2000). Esta gestão interna é também denominada de marketing interno e deve servir, em primeiro lugar, para assegurar que os funcionários percebam e experimentem as várias atividades da empresa para poderem servir os clientes e, depois, para preparar e motiva-los a agir de modo orientado para o serviço (Rafiq e Ahmed, 2000).

DeVecchio et al. (2007) dedicaram-se ao estudo da associação relação entre capital humano e valor da marca no contexto organizacional e inferiram que as empresas com elevado valor da marca eram capazes de captar e manter o melhor capital humano.

É já também reconhecido o destaque dado aos funcionários durante o contacto com os clientes (De Chernatony, 2002; Berry, 2000; De Chernatony e Dall’Olmo Riely, 1999; Muller, 1998; Cobb- Walgren et al., 1995) e o papel que desempenham na transmissão da marca (Zeithaml e Bitner, 1998; Bitner et al., 1990; Parasuraman et al., 1988).

O valor da marca nos serviços pode ser conseguido por meio de campanhas de marketing tradicional mas também pela experiência proporcionada ao consumidor durante a prestação do serviço (Berry, 2000). Esta última é uma visão mais holística. O pessoal de contacto, o ambiente do serviço e as tecnologias de self-service são determinantes para a experiência e o sucesso da mesma depende da comunicação interna. Deve haver um

cultivo da cultura organizacional (Hatch e Schultz, 1997, Schneider, 2000, McDonald et al., 2001, Kapferer, 2004) para que seja proporcionada uma experiência consistente com as associações desejadas para a marca (Kimpakorn e Tocquer, 2010). Em alguns serviços, a separação entre os mesmos e o pessoal de contacto é quase impossível. Os funcionários têm em mãos o poder de enaltecer a marca e de ir ao encontro do que os consumidores ambicionam e assim captar a sua confiança e lealdade (Evans, 2002).

Há consenso quando à forte ligação existente entre a qualidade do serviço, os prestadores do mesmo e a rentabilidade das empresas (Heskett et al., 2008). As atitudes e comportamento do pessoal de contacto tem um papel determinante na definição da imagem da marca, deste modo a sua compreensão acerca da marca e o seu comprometimento para com a mesma será determinante para a consistência da transmissão dessa imagem e para o declínio do passa a palavra negativo (Miles e Mangold, 2004).

Em síntese, considerando que as empresas de serviços dependem mais dos momentos de interação entre os funcionários e os clientes, a prestação do serviço representa uma forma de estabelecer contacto emocional com a marca, podendo influenciar a perceção do cliente sobre o valor da mesma (Kimpakorn e Tocquer, 2010). Assim apresenta-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 5: O COSE influencia positivamente e diretamente o valor da marca (OBE).*

## **Parte II – Investigação Empírica**

### **Introdução**

Depois de ter sido realizado um enquadramento teórico na secção anterior, a presente exibirá um quadro conceptual de investigação, metodologia seleccionada a ser utilizada e as respectivas etapas. Deste modo, foi realizado um inquérito por questionário aos clientes de empresas de telecomunicações com vista a perceber a forma como os mesmos percecionam o papel do pessoal de contacto, o valor das marcas e a relação entre estas duas variáveis. De seguida serão apresentadas as hipóteses a testar neste estudo, os modelos propostos a utilizar e as escalas de medida.

### **Quadro Conceptual de Investigação**

No âmbito da presente investigação o objetivo é verificar o relacionamento entre o pessoal de contacto e o valor da marca nos serviços de telecomunicações.

A componente do modelo teórico relacionada com os antecedentes do valor da marca é formulada com base num modelo baseado no consumidor e aplicado aos serviços, de Kimpakorn, N. e Tocquer, G., de 2010. Este modelo contempla dimensões anteriormente consideradas por Aaker (1996b), Yoo et al. (2001) e Netemeyer et al. (2004). No sentido de construir um inquérito mais completo, foram conjugados itens destes autores e também foi incluída a dimensão do compromisso com a marca.

A vertente do pessoal de contacto será avaliada segundo o estudo de Thorsten (2004) sobre o comportamento dos prestadores de serviços orientado para o cliente (COSE). Serão consideradas as dimensões das competências técnicas, competências sociais, motivação e autoridade de tomada de decisão dos prestadores de serviço.

Outro objetivo do presente estudo prende-se com a divisão dos inquiridos em dois grupos de modo obter perceções sobre uma diversidade de contextos de atendimento (presencial e não presencial), mas também, examinar se o atendimento por parte dos prestadores de serviço em cada um destes pontos de contacto tem um impacto distinto sobre o valor da marca.

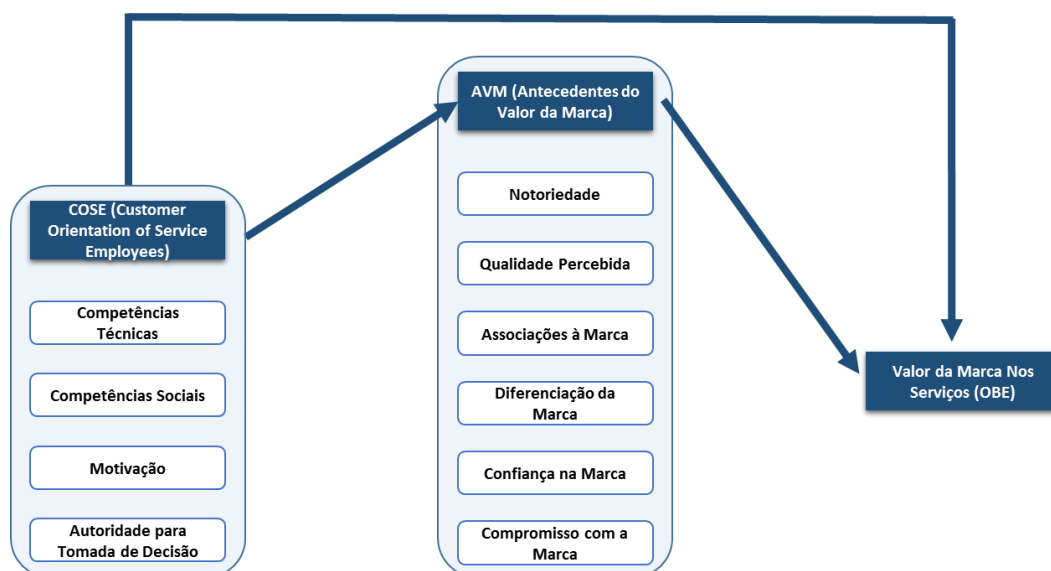


Figura I - Modelo Teórico

Fonte: Adaptado de Thorsten (2004) e Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010)

## Hipóteses de Investigação

Tendo como principal objetivo a corroboração do contributo do pessoal de contacto para o valor da marca, foram desenvolvidas hipóteses de investigação.

Ainda que o conceito de valor da marca seja adequado a produtos e serviços, as dimensões a considerar terão de ser adaptadas à realidade e à especificidade do serviço avaliado (Kimpakorn e Tocquer, 2010). Mediante a revisão da literatura que foi realizada, foram selecionadas prováveis antecedentes do valor da marca. De modo a comprovar se os antecedentes escolhidos são realmente antecedentes do valor da marca dos serviços de telecomunicações, foram colocadas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1a: A Notoriedade da marca (N) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1b: A Qualidade Percebida (QP) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1c: As Associações á Marca (AM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1d: A Diferenciação da Marca é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1e: A Confiança da Marca (CFM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

*Hipótese 1f: O Compromisso com a Marca (CMP) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.*

Um valor da marca elevado resulta da relação positiva entre as dimensões/antecedentes do valor da marca e o conceito em si (Yoo e Donthu, 2001; Buil *et al.*, 2013; Ishaq *et al.*, 2015; Cai *et al.*, 2015).

*Hipótese 2: Os AVM influenciam positivamente o valor da marca nos serviços (OBE).*

O COSE é constituído por quatro vertentes: as competências dos funcionários orientadas para o cliente (técnicas e sociais), as suas motivações para servir o mesmo e o poder de tomada de decisão que consideram ter. Reflete-se nos comportamentos dos funcionários no decurso das interações diretas com os clientes (Thorsten, 2004).

*Hipótese 3a: As Competências Técnicas (CT) do pessoal de contacto influencia positivamente o COSE.*

*Hipótese 3b: As Competências Sociais (CS) do pessoal de contacto influencia positivamente o COSE.*

*Hipótese 3c: A Motivação (M) do pessoal de contacto influencia positivamente o COSE.*

*Hipótese 3d: A Autoridade de Tomada de Decisão (ATD) que o pessoal de contacto considera ter influencia positivamente o COSE.*

Como as empresas de serviços dependem mais dos momentos de interação entre os funcionários e os clientes, a prestação do serviço representa deste modo uma forma estabelecer contacto emocional com a marca (Kimpakorn e Tocquer, 2010). Assim apresentam-se as seguintes hipóteses:

*Hipótese 4: O COSE influencia positivamente e diretamente os antecedentes do valor da marca (AVM).*

*Hipótese 5: O COSE influencia positivamente e diretamente o valor da marca (OBE).*

## **Metodologia de Investigação**

A metodologia utilizada neste estudo foi quantitativa. Foram realizados inquéritos por questionário com base em escalas de Likert de 7 pontos, nos quais os clientes foram questionados relativamente a um de dois possíveis encontros de serviço: presencial (atendimento em loja) e não presencial (call center).

Tendo em conta um dos objetivos deste estudo, analisar as diferenças entre o atendimento presencial por parte do pessoal de contacto e o atendimento não presencial, a vertente de investigação selecionada foi o inquérito por questionário. Esta escolha prende-se com a possibilidade de, com a mesma estrutura e questões, avaliar as duas formas de atendimento para melhor inferir acerca do seu contributo para a criação do valor da marca na perspetiva do cliente. Deste modo, a recolha, quantificação e análise dos dados é mais objetiva (Saunders, 2011).

Em anexo são apresentadas as duas versões dos inquéritos ao atendimento presencial (Anexo 1) e não presencial (Anexo 2), ainda que a sua estrutura seja semelhante, a mensagem inicial contempla a confirmação de qual os questionários que os inquiridos estão a responder.

O inquérito encontra-se organizado da seguinte forma: contém uma componente descritiva em que é explicado o objetivo do estudo e a indicação da experiência de atendimento que está a servir de base para as respostas do inquirido; uma parte com questões relativas ao serviço detido; uma outra referente à perceção do cliente sobre os prestadores do serviço em questão; outra sobre a perceção do cliente sobre o valor da marca; e por fim, há uma secção destinada às questões sociodemográficas.

## **Escalas de Medida**

Para a medida dos constructos e comprovação do modelo teórico proposto, foram consideradas escalas já previamente desenvolvidas e testadas. Tendo por ponto de partida a revisão da literatura, selecionaram-se as escalas multi-itens mais apropriados aos

objetivos da investigação. Considerou-se pertinente, neste estudo, a aplicação de escalas já existentes e previamente testadas, bem como a conciliação de itens consideradas por vários autores para alguns dos constructos. De modo a conferir aos resultados uma certa confiança, cada constructo presente no estudo é representado no questionário, pelo menos, por três itens (Hair et al., 2010).

A escala referente ao comportamento dos funcionários orientado para o cliente teve por base a investigação realizada por Thorsten (2004), mais tarde reiterada por outros autores como Kim (2009). A escala referente aos antecedentes do valor da marca resulta da junção de escalas de Aaker (1996b), Yoo et al. (2001), Netemeyer et al. (2004), Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) e Hollebeek, et al. (2014) e a escala de referência usada para a overall brand equity foi a de Yoo et al. (2001). A compilação de várias escalas confere uma maior fiabilidade (Hair et al., 2010). Para obter uma maior diferenciação de respostas (Finstad, 2010), a amplitude das escalas usada refletiu-se em escalas de Likert de 7 pontos, em que o selecionar o 1 significava que o inquirido discordava totalmente das afirmações e selecionar 7 significava que o inquirido concordava totalmente com cada afirmação.

#### **a. Escala Antecedentes do Valor da Marca (AVM)**

Como já referenciado na revisão da literatura, são vários os modelos que contemplam antecedentes do valor da marca e não há consenso sobre quais considerar. Deverão ser analisadas e adaptados à situação e marca em questão, neste caso, marcas de serviços. Foram conjugadas escalas de vários autores (Aaker, 1996b; Yoo et al., 2001; Netemeyer et al., 2004; Kimpakorn, N. e Tocquer, G., 2010; Hollebeek et al., 2014) de modo a conferir maior robustez a cada constructo. O modelo de N. Kimpakorn e G. Tocquer (2010) serviu de base, à qual foram retirados alguns fatores que, por estarem adaptadas ao serviço de hotelaria, não faziam sentido neste modelo, e foram adicionados outros de outros modelos. Os constructos considerados foram a notoriedade (N), a qualidade percebida (QP), as associações principais à marca (AM), a diferenciação da marca (DM), a confiança na marca (CFM) e o compromisso com a marca (CPM). A escala operacionalizada por meio de uma escala Likert de sete pontos, assentes nos opostos “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7), para ser coerente com a escala do



COSE, ainda que no modelo de base de Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) tenha sido usada uma escala Likert de 5 pontos.

<b>ANTECEDENTE DO VALOR DA MARCA NOS SERVIÇOS – AVM</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Notoriedade</b>	13	Conheço a marca do meu serviço.	Yoo et al. (2001) todos os itens de N foram usados;
	14	Quando penso nos serviços de comunicação, a marca do meu serviço é a primeira de que me recordo.	Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) foi usado o único item para N
	15	A marca do meu serviço é uma marca que conheço bem.	Netemeyer et al. (2004)
	16	Consigo reconhecer a marca do meu serviço entre os vários concorrentes.	Yoo et al. (2001) todos os itens de N foram usados;
<b>Qualidade Percebida</b>	17	É dada uma atenção especial aos clientes pelos funcionários da marca do meu serviço.	Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) foram usados 4 itens de 6 referentes à QP pois os restantes estavam muito direcionados para o serviço de hotelaria.
	18	Os funcionários da marca do meu serviço desempenham bem as suas funções logo na primeira vez.	
	19	É conveniente e fácil usar o meu serviço.	
	20	Posso confiar que a marca do meu serviço cumpre as suas promessas.	
	21	É provável que a qualidade do meu serviço seja elevada.	Yoo et al. (2001) Apenas foi usado um item de dois existentes para a qualidade percebida. O outro é muito voltado para produtos. Netemeyer et al. (2004) usado um item da QP
<b>Diferenciação da Marca</b>	22	A marca do meu serviço destaca-se das restantes marcas concorrentes.	Aaker 1996b., todos os itens foram usados; Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010)
	23	A marca do meu serviço é praticamente igual às restantes marcas concorrentes.	
	24	A marca do meu serviço tem características únicas.	
<b>Associações Principais à Marca</b>	25	Algumas características da marca do meu serviço surgem-me rapidamente à ideia.	Yoo et al. (2001) todos os itens de AM foram usados;
	26	Consigo recordar-me do símbolo/logo da marca do meu serviço.	
	27	Tenho dificuldade em imaginar a marca do meu serviço na minha mente.	
<b>Confiança na Marca</b>	28	Tive sempre boas experiências com a marca do meu serviço.	Kimpakorn, N. e Tocquer, G. (2010) foram usados todos os itens para CFM.
	29	Sinto-me confiante com a marca do meu serviço.	
	30	A marca do meu serviço tem uma boa reputação entre os consumidores.	

	31	A marca do meu serviço é honesta e sincera na resposta às minhas preocupações.	
	32	Se a marca do meu serviço faz uma promessa sobre o serviço, é provável que seja verdade.	
	33	Sei que a marca do meu serviço faz o seu melhor para me satisfazer.	
	34	Sei que se tiver um problema com a marca do meu serviço, farão o melhor para me ajudar.	
<b>Compromisso com a marca</b>	35	Usar a marca do meu serviço faz-me pensar sobre a mesma.	L.D. Hollebeek et al. (2014) foram usados todos os itens das dimensões de Processamento Cognitivo e de Afetividade. Os itens da dimensão de Ativação não foram considerados pois pressupõe a possibilidade de utilização dos serviços simultaneamente
	36	Eu penso muito sobre a marca quando estou a usufruir do serviço mesma.	
	37	Usar a marca do meu serviço estimula o meu interesse em aprender mais sobre a mesma.	
	38	Usufruir do serviço da marca da minha operadora faz-me feliz.	
	39	Sinto-me bem quando usufruo do serviço da marca da minha operadora.	
	40	Tenho orgulho em ser cliente da marca da minha operadora.	
	41	Passo muito tempo a usufruir do serviço da marca da minha operadora.	

Tabela III - Escala AVM (Antecedentes do Valor da Marca)

### b. Escala do Valor da Marca (OBE)

O valor da marca foi medido pela escala de OBE (Overall Brand Equity) de Yoo et al. (2001). A escala tem apenas um constructo (constituído por 4 itens).

VALOR DA MARCA NOS SERVIÇOS - OBE		
Item	Descrição	Autores
42	Faz sentido ser cliente da marca da minha operadora em alternativa a outras marcas, mesmo que ofereçam serviços semelhantes.	Yoo et al. (2001) 4 itens da OBE foram usados.
43	Mesmo que outra marca tenha atributos semelhantes aos da marca da minha operadora, iria preferir a marca do meu serviço.	
44	Mesmo se houvesse outra marca tão boa como a marca do meu serviço, preferia adquirir o serviço da minha operadora.	
45	Se outra marca não for diferente da marca da minha operadora, em nenhum aspeto, parece mais inteligente ser cliente da minha marca.	

Tabela IV - Escala OBE (Overall Brand Equity)

### c. Escala do comportamento do prestador de serviço orientado para o cliente (COSE)

Até 1992, na academia, não tinha sido dado um grande destaque ao comportamento dos funcionários orientados para o cliente (Henning). Os primeiros estudos a surgirem

focavam-se na relação entre o COSE e a personalidade do funcionário, satisfação com o cliente e comprometimento com a organização (Kelley, 1992; Brown et al., 2002). A relação entre o COSE e a sua motivação, competências orientadas para o cliente e a sua perceção de autoridade para a tomada de decisão, foi posteriormente concetualizada (Donavan et al., 2004); Hennig-Thurau e Thurau, 2003) e é também o foco do presente estudo.

A escala utilizada foi desenvolvida por Thorsten em 2004 e mais tarde reutilizada por outros autores Kim (2009). É composta por quatro constructos: competências técnicas (CT), competências sociais (CS), motivação (M) e autoridade para a tomada de decisão (ATD) e foi operacionalizada por meio de uma escala Likert de sete pontos, assentes nos opostos “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7), à semelhança da escala original.

CUSTOMER ORIENTATION OF SERVICE EMPLOYEES - COSE			
Dimensão	Item	Descrição	Autores originais:
<b>Competências Técnicas</b>	1	Os funcionários da marca do meu serviço têm um nível elevado de conhecimento técnico.	Thorsten (2004)
	2	Os funcionários da marca do meu serviço são peritos no seu trabalho.	
	3	Os funcionários da marca do meu serviço são altamente competentes.	
<b>Competências Sociais</b>	4	Os funcionários da marca do meu serviço têm muitas competências sociais.	Thorsten (2004)
	5	Os funcionários da marca do meu serviço são capazes de considerar a perspetiva do cliente.	
	6	Os funcionários da marca do meu serviço sabem como tratar bem um cliente.	
<b>Motivação</b>	7	Os funcionários da marca do meu serviço mostram um forte comprometimento com o seu trabalho.	Thorsten (2004)
	8	Os funcionários da marca do meu serviço fazem o seu melhor para satisfazer as necessidades dos clientes.	
	9	Os funcionários da marca do meu serviço estão sempre muito motivados.	
<b>Poder de tomada de decisão</b>	10	Os funcionários da marca do meu serviço estão autorizados a decidir de forma autónoma questões relativas aos clientes.	Thorsten (2004)
	11	Os funcionários da marca do meu serviço têm espaço de manobra para resolver os problemas dos clientes.	
	12	Em caso de pedidos do cliente, os funcionários da marca do meu serviço não precisam de pedir permissão aos superiores.	

Tabela V - Escala do COSE (Customer Orientation of Service Employees)

## **Seleção da Amostra e Recolha dos Dados**

Na maioria das pesquisas de investigação pode ser difícil reunir e analisar dados de toda a população alvo de estudo, como tal são selecionadas amostras sobre as quais se pretende recolher dados (Saunders, 2011). O objetivo desta seleção é obter bases para generalizar estatisticamente as conclusões resultantes da investigação. Para tal, existem várias técnicas de amostragem que se dividem fundamentalmente em dois grupos: amostragem probabilística ou representativa e amostragem não probabilística. A primeira é associada a referendos e pesquisa experimental, a segunda não permite generalizar (com bases estatísticas) da amostra para a população (Saunders, 2011).

Neste estudo, a técnica de amostragem eleita foi a amostragem por conveniência. No que concerne à dimensão da amostra, o número de observações deverá ser, pelo menos, 5 vezes o número de variáveis (Hair et al., 2010). O presente estudo não apresenta uma dimensão satisfatória segundo este critério pois contempla apenas 163 respostas válidas, 75% do desejado (45 variáveis necessitariam de 225 respostas).

Os inquéritos foram divulgados por email e nas redes sociais Facebook e LinkedIn entre os dias 24/07/2016 e 03/09/2016, não tendo sido feita nenhuma segmentação, nem ao nível geográfico, nem em termos de marca da operadora prestadora dos serviços. Estavam disponíveis dois questionários, sendo que, cada um remetia para uma experiência de atendimento presencial (em loja) ou não presencial (em call center). Para cada uma destas duas formas de atendimento havia um link associado e era pedido aos inquiridos que respondessem a apenas um deles. O inquérito foi estruturado e partilhado e foram exportados os resultados para análise, com recurso aos Formulários do Google Drive®. Mais à frente neste estudo será realizada uma caracterização mais completa da amostra.

## **CrITÉRIOS de Análise dos Dados**

A análise estatística dos dados extraídos do inquérito realizado foi feita utilizando o aplicativo AMOS do programa IBM –Statistical Package for the Social Science (SPSS®), na versão 24.0 e a ferramenta Microsoft Excel 2016®.

Tendo em conta que o principal intuito da presente investigação é explicar as relações entre múltiplas variáveis, o modelo SEM foi o eleito para servir este propósito por contemplar a junção de dois tipos de técnicas: a análise fatorial, a qual define o modelo

de medida, e a análise de regressão múltipla, que define o modelo estrutural igual (Marôco, 2010). O modelo comporta três principais características, a estimação das relações de dependência mútuas e interrelacionadas, a representação de variáveis não observáveis diretamente e medição do erro no processo de estimação, e a definição de um modelo explicativo do computo geral das relações (Hair et al., 2010). A análise das equações estruturais (AEE) distancia-se da análise estatística clássica pois trata-se de um modelo confirmatório e não exploratório e as diferentes teorias podem ser testadas e formuladas por modelos distintos (Marôco, 2010).

Nos modelos de equações estruturais (MEE) podemos ter vários tipos de variáveis:

- Manifestas ou observáveis: medidas diretamente.
- Latentes, fatores ou constructos: não mensuráveis de forma direta. A sua existência pode assim ser verificada pela manifestação das variáveis manifestas.

Para ambos os tipos de variáveis (observáveis ou não diretamente), cada uma pode assumir um papel de variável exógena (quando é independente, não é influenciada por nenhuma variável do modelo) ou endógena (quando é dependente, influenciada por outras variáveis do modelo) (Marôco, 2010).

A AEE tem uma sequência pré-definida: parte-se de uma teoria, elabora-se um modelo teórico, recolhe-se os dados, especifica-se e identifica-se o modelo, estima-se o modelo, avalia-se a qualidade do ajustamento do mesmo, depois o modelo é validado e, por fim, retiram-se as conclusões aceitando-se ou não o modelo proposto (Marôco, 2010).

## Parte III – Resultados da Investigação

### Caracterização da Amostra

Os resultados da presente investigação considerados tiveram por base o pressuposto de que os inquiridos eram clientes de uma empresa de serviços de telecomunicação. Dos 170 inquéritos respondido, 7 (4%) declararam não ter o serviço pelo que estas observações foram retiradas da análise. Todos os questionários respondidos, com indicação de que o inquirido era cliente de uma destas empresas, estavam isentos de respostas omissas, pelo que os 163 foram considerados para análise.

Dos 163 questionários válidos, 66% foram preenchidos por inquiridos do sexo feminino e 34% por participantes do sexo masculino.

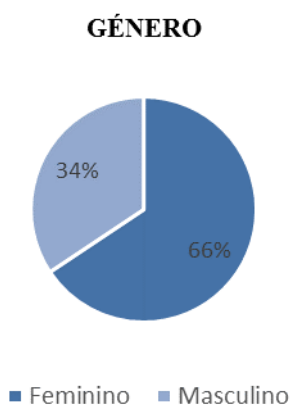


Gráfico I - Distribuição da amostra pelo género

No que respeita a grupos etários, a amostra agrupa-se nos seguintes grupos etários:

#### VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA OS ESCALÕES ETÁRIOS

Escalões etários	Frequência	%
<20	2	1,2%
20-29	102	62,6%
30-39	40	24,5%
40-49	13	8,0%
50-59	5	3,1%
>60	1	0,6%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0%</b>

Tabela VI - Valores da estatística descritiva para a distribuição da amostra pelos escalões etários

É notória a participação de indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos (62,6%) e de indivíduos com idades compreendidas entre os 30 e os 39 (24,5%).

Quando analisado o nível de qualificação dos inquiridos, verifica-se que a 48,5% dos inquiridos são licenciados, 27% são mestres e, aproximadamente, 17% tem o ensino secundário.

#### VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA O NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO

	Frequência	%
Ensino Básico	4	2,5%
Ensino Secundário	27	16,6%
Licenciatura	79	48,5%
Mestrado	44	27,0%
Pós-graduação	1	0,6%
Doutoramento	8	4,9%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0%</b>

Tabela VII - Valores da estatística descritiva para o nível de qualificação

No que concerne à situação profissional, a maior parte dos inquiridos trabalha por conta de outrem (62%), 19% são estudantes e 11,7% trabalham por conta própria.

#### VALORES DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA PARA A SITUAÇÃO PROFISSIONAL

	Frequência	%
Desempregado	7	4,3%
Estudante	31	19,0%
Trabalhador por conta de outrem	101	62,0%
Trabalhador por conta própria	19	11,7%
Trabalhador-Estudante	5	3,1%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0%</b>

Tabela VIII - Valores da estatística descritiva para a situação profissional

Os inquiridos são clientes de 5 operadoras distintas, sendo que 98,8% são clientes das três principais marcas (NOS = 37%, VODAFONE = 33% e MEO = 29%).

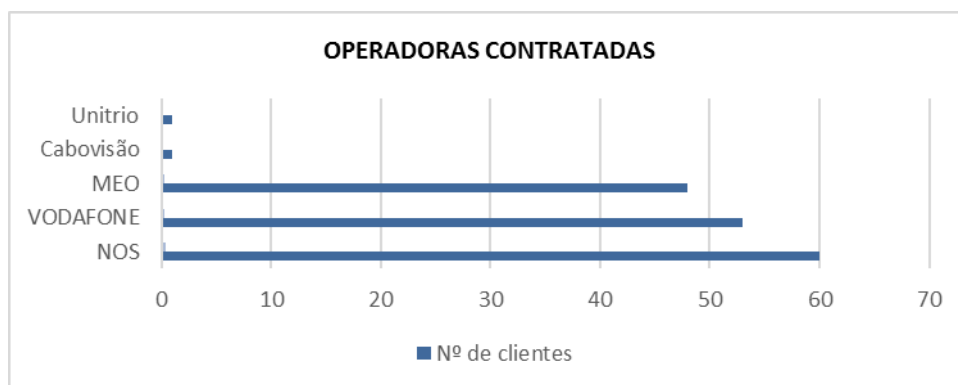


Gráfico II - Distribuição absoluta da amostra pelas operadoras de comunicação

## Especificação do modelo

A especificação do modelo apresenta-se como sendo uma das fases mais críticas da análise de equações estruturais pois é o momento em que é determinado o papel das variáveis e as relações entre as mesmas (manifestas, latentes, endógenas, exógenas) (Marôco, 2010). Para além disto é necessário também incluir os resíduos (erros de medida). O modelo causal deste estudo implicará a estimação de três modelos de medida para realizar as análises fatoriais confirmatórias e mais uma para a medição do modelo estrutural.



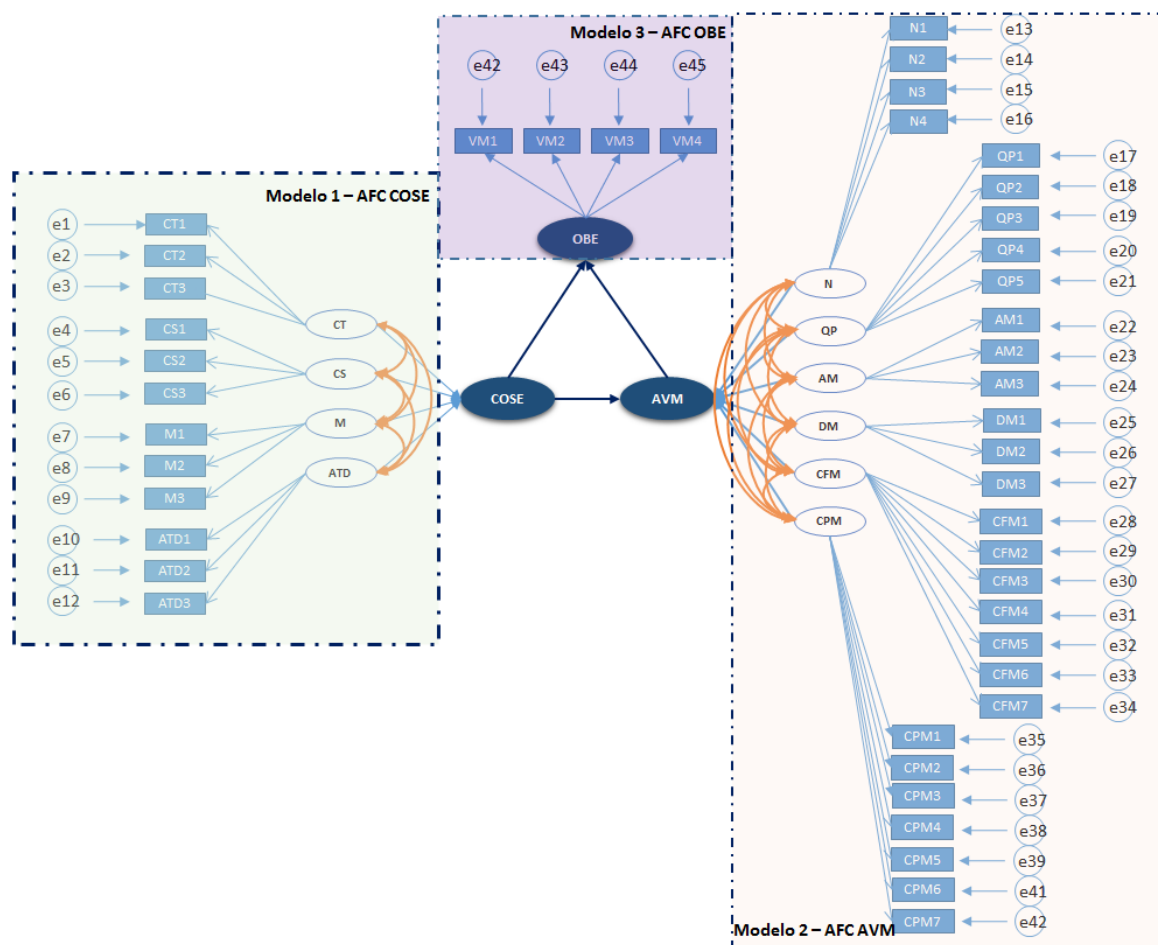


Figura II - Especificação do modelo estrutural (com identificação dos submodelos para AFC)

## Identificação do modelo

A identificação do modelo antecede a fase de estimação pois primeiro é necessário que exista pelo menos uma estimativa única para cada parâmetro. Uma das fórmulas de garantir a capacidade do modelo para estimar a estrutura correlacional é através dos graus de liberdade do modelo ( $gl$ ) (Marôco, 2010).  $Gl$  é dado pela seguinte expressão:

$$gl = \frac{(p + q)(p + q + 1)}{2} - t$$

Em que,  $p$  é o número de variáveis manifestas dependentes,  $q$  o número de variáveis manifestas independentes e  $t$  o número de parâmetros a estudar (Marôco, 2010).

Assim, e consoante os  $gl$ , as identificações dos MEE podem assumir 3 variantes: modelos indeterminados (quando  $gl < 0$  e não é possível estimá-los), modelos determinados (quando  $gl = 0$ ; só existe uma solução para os parâmetros do modelo) e os modelos

sobreidentificados ( $gl > 0$  e há mais do que uma solução para o valor dos parâmetros) (Marôco, 2010).

Apesar de haver regras para a avaliação da identidade do modelo as mesmas não conferem certeza de que conseguiremos identificar corretamente o modelo, sendo por isso conveniente a utilização de softwares para obter esta confirmação (Marôco, 2010).

Nas três análises exploratórias realizadas para cada escala, os graus de liberdade assumiram valores superiores a zero o que indica que estamos na presença de um modelo sobre-identificados (com mais de uma solução).

### **Análise Fatorial Confirmatória (AFC)**

Como já referido, um MEE apresenta duas componentes: a definição do modelo de medida e a definição do modelo estrutural. A primeira componente, traduz-se nas análises fatoriais confirmatórias, para cada escala usada no modelo. Verificando-se um adequado ajustamento dos modelos, passamos para a segunda fase, para definição do modelo estrutural, pois, uma vez que assumimos que os dados estão próximos dos dados observados, a probabilidade de erro do modelo será mínima (Marôco, 2010).

A análise fatorial confirmatória (AFC) pode ser o primeiro passo para a mensuração de um modelo de equações estruturais, mas também reflete a qualidade de ajustamento de um modelo de medida à estrutura correlacional das variáveis, estabelecido à priori pelo investigador (Marôco, 2010). O investigador fixa também o número e constituição dos fatores, tendo por base revisão teórica previamente efetuada. Esta análise tem por base a mensuração das equações estruturais, em que cada equação estabelece a direção de um fator para um dos itens e cada item pode variar de forma não explicada pelo fator, pelo que a equação também comporta uma variável residual (Marôco, 2010).

Neste estudo, foram realizadas três análises fatoriais confirmatórias (AFC), uma para cada escala aplicada, havendo por isso 3 modelos: COSE (Customer Orientation Service Employees), AVM (antecedentes do valor da marca) e OBE (Valor da Marca – Overall Brand Equity).

Cada modelo pode escrever-se por meio de uma equação de matrizes:

$$X = \Lambda_x \delta + \varepsilon$$

Com:

$$\text{Cov}(\delta_i, \varepsilon_j) = 0 \quad \forall i, j: i \neq j$$

$$E(\varepsilon_j) = 0 \quad \forall i$$

$$\text{Cov}(\delta_i, \delta_j) = \phi_{ij} \quad \forall i, j: i \neq j$$

$$\text{Cov}(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = \theta_{ij}^\varepsilon \quad \forall i, j: i \neq j$$

Em que  $X$  representa a matriz das variáveis observáveis diretamente,  $\Lambda_x$  a matriz das ponderações de cada fator,  $\varepsilon$  a matriz dos resíduos,  $\phi_{ij}$  indica a correlação entre fatores e  $\theta_{ij}^\varepsilon$  a correlação entre resíduos (Marôco, 2010).

Cada modelo foi estimado e ajustado de acordo com medidas de discrepância e são usados estatísticas e índices para a medição da qualidade do ajustamento de cada modelo.

### **Estimação de Parâmetros e Avaliação da Qualidade do Ajustamento do modelo**

É necessário estimar valores para os parâmetros, ie., encontrar os pesos fatoriais ou coeficiente de regressão que maximizem a probabilidade de observar uma estrutural correlacional entre as variáveis manifestas observadas na amostra (Marôco, 2010).

O método da máxima verossimilhança (ML), o método dos mínimos quadrados não ponderados (ULS), o método dos mínimos quadrados generalizados (GLS), o método da distribuição assintótica livre (ADF) ou o método de mínimos quadrados ponderados (WLS), são exemplos de métodos de ajustamento utilizados em estimação de (Marôco, 2010). Para a estimação dos modelos deste estudo foi usado o método ML, escolhido por proporcionar a obtenção de parâmetros centrados e consistentes.

Testes de ajustamentos, índices empíricos que se baseiam nas funções de verossimilhanças ou na matriz de resíduos obtidos durante o ajustamento e análise de resíduos e da significância dos parâmetros, são algumas das formas de avaliar a qualidade do ajustamento de um modelo. Contudo, não há consenso quanto à avaliação de modelos de AEE (Marôco, 2010).

Um dos testes mais comuns para esta avaliação é o teste do Qui-quadrado ( $X^2$ ). A hipótese nula do teste é que a matriz da covariância populacional não difere significativamente da matriz de covariância estimada para o modelo. Trata-se, portanto, de um teste à significância da discrepância, sendo que quanto menor for o valor de  $X^2$  melhor é o ajustamento. Ainda que seja muito usado e que seja o único teste substantivo à qualidade

do ajustamento, o teste carece de realismo pois é difícil que um modelo se apresenta como detentor de toda a informação ao ponto de ter um ajustamento perfeito (Marôco, 2010). Tendo consciência das limitações do teste do Qui-quadrado, é fundamental complementar a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo com recurso a índices absolutos (que avaliam a qualidade do ajustamento sem comparação a outros modelos), relativos (comparando o modelo com outros), de parcimónia (obtidos pela correção de índices relativos) ou índices de discrepância populacional (comparam o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais) (Marôco, 2010).

Neste estudo os índices considerados foram  $X^2/df$ , GFI, CFI, RMSEA e MECVI, descritos na tabela abaixo.

Índices de qualidade de ajustamento			
Índice	Tipo	Descrição	Parâmetros de avaliação
<b><math>X^2/df</math></b>	Índice absoluto	Avalia a qualidade do modelo sem recurso à comparação com outros modelos.	> 5 ajustamento mau [2;5] ajustamento sofrível [1;2] ajustamento bom Próx. 1 ajustamento muito bom
<b>GFI</b>	Índice absoluto	primeiro índice criado para o método ML e ULS. Explica a proporção das covariâncias observadas entre as variáveis manifestas, explicadas pelo modelo ajustado.	< 0,8 ajustamento mau [0,8;0,9] ajustamento sofrível [0,9;0,9,5] ajustamento bom ≥ 0,95 ajustamento muito bom
<b>CFI</b>	Índice relativo	Avalia a qualidade do modelo comparando com o pior o modelo com pior ajustamento (modelo de independência) ou com o melhor ajustamento possível (modelo saturado)	
<b>RMSEA</b>	Índice de discrepância populacional	Comparam o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais face ao ajustamento o do modelo que se obteriam com os momentos populacionais.	> 0,1 ajustamento inaceitável [0,05;0,1] ajustamento aceitável ≤ 0,05 ajustamento muito bom
<b>MECVI</b>	Índice baseado na teoria da informação	No âmbito do método ML, o MECVI substitui o ECVI, um índice que reflete o ajustamento teórico do modelo em outras amostras semelhantes àquela que o modelo foi ajustado	Quanto menor melhor quando comparado com outros modelos.

Tabela IX - Índices de qualidade de ajustamento

*Adaptado de (Marôco, 2010).*

### Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo COSE

Em primeiro lugar foi estimado o modelo COSE de primeira ordem, por meio do estabelecimento de correlações entre os constructos CT, CS, M e ATD (Anexo 3).

Com a utilização do AMOS, procedeu-se ao cálculo das estimativas, das correlações dos quadrados múltiplos, a testes de normalidade e outliers e aos índices de modificação.

Quando analisadas as correlações entre as variáveis verificou-se que todos os coeficientes de correção se encontravam entre -1 e 1, revelando que todas as variáveis do COSE se relacionam no mesmo sentido. Esta análise prévia pode ser útil para identificar fatores que, ao afetarem a correlação, poderão afetar de igual modo a qualidade do ajustamento do modelo. Com a estimação do modelo foram obtidas as seguintes estimativas:

Análise da Validade dos Constructos – COSE <sub>1</sub>					
		Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	Validade Convergente AVE ( $\geq 0,5$ )
CT3 ←	CT	0,895	0,802	0,198	0,81
CT2 ←	CT	0,931	0,866	0,134	
CT1 ←	CT	0,872	0,760	0,240	
CS3 ←	CS	0,902	0,813	0,187	0,75
CS2 ←	CS	0,882	0,778	0,222	
CS1 ←	CS	0,814	0,663	0,337	
M3 ←	M	0,824	0,679	0,321	0,73
M2 ←	M	0,862	0,743	0,257	
M1 ←	M	0,870	0,757	0,243	
TD3 ←	ATD	0,721	0,520	0,480	0,73
TD2 ←	ATD	0,944	0,891	0,109	
TD1 ←	ATD	0,884	0,782	0,218	

Tabela X - Análise da validade dos constructos do COSE<sub>1</sub>

Para avaliar a validade dos constructos, foi realizada uma análise à validade dos mesmos. Todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados ( $\lambda > 0,5$ ) variando entre 0,721 e 0,944, o que significa que os constructos têm validade fatorial (Marôco, 2010). As fiabilidades individuais também são adequadas pois apresentam  $R^2 \geq 0,25$  (Marôco, 2010), sendo a mais baixa superior ao dobro deste requisito. Os 4 constructos (CT, CS, M e ATD) apresentam validade convergente pois o AVE para cada um deles é superior a 0,5,

o que significa que o comportamento de cada um dos itens que constitui cada fator é explicado, essencialmente pelo fator respetivo (Marôco, 2010).

Correlações entre constructos - COSE			
		Correlações	Correlações <sup>2</sup>
CT	↔ CS	0,85	0,72
CS	↔ M	0,91	0,83
CS	↔ ATD	0,69	0,48
CT	↔ M	0,83	0,69
CT	↔ ATD	0,55	0,31
M	↔ ATD	0,75	0,56

Tabela XI - Correlações entre constructos - COSE 1

Os valores de assimetria (sk) e achatamento (ku) de todos os itens individuais apresentam valores que não violam o pressuposto da normalidade multivariada (valores absolutos entre 2 e 7, respetivamente), conferindo aos resultados da estimação pelo método de máxima verossimilhança utilizada na estimação, eficiência e consistência (Marôco, 2010) (Anexo 4).

Quando analisada a qualidade de ajustamento do modelo pela AFC, verificou-se que o mesmo apresentava um índice  $X^2/\text{gl}$  dentro do intervalo ]2;5[, revelando um ajustamento sofrível, apesar de, à luz do índice GFI e do CFI, se apresentar como um modelo com bom ajustamento. Quando considerado o RMSEA estamos perante um ajustamento aceitável.

Deste modo, optou-se por tentar melhorar a qualidade de ajustamento do modelo através dos índices de modificação.

Indicadores de Modificação – COSE <sub>1</sub>			
Covariância		M.I.	Par Change
e8	<--> CS	13,151	0,159
e7	<--> ATD	13,256	0,189

Tabela XII - Indicadores de Modificação – COSE 1

Como é perceptível pela análise da tabela, o resíduo e7 (do fator M) parece correlacionar-se com o fator ATD. Assim, decidiu-se eliminar o item correspondente (M3) para avaliar se se obtém um melhor ajustamento e procedeu-se novamente à estimação do modelo. Obtiveram-se as seguintes estimativas:

Análise da Validade do Constructo – COSE <sub>2</sub>					
		Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	Validade Convergente AVE ( $\geq 0,5$ )
CT3 ←	CT	0,892	0,796	0,204	0,81
CT2 ←	CT	0,933	0,870	0,130	
CT1 ←	CT	0,873	0,763	0,237	
CS3 ←	CS	0,905	0,819	0,181	0,75
CS2 ←	CS	0,881	0,777	0,223	
CS1 ←	CS	0,811	0,658	0,342	
M2 ←	M	0,869	0,756	0,244	0,74
M1 ←	M	0,847	0,717	0,283	
TD3 ←	ATD	0,720	0,519	0,481	0,73
TD2 ←	ATD	0,944	0,891	0,109	
TD1 ←	ATD	0,885	0,784	0,216	

Tabela XIII - Análise da validade dos constructos do COSE 2

Realizando ajustes ao modelo, todas as estimativas continuam a refletir pesos fatoriais elevados ( $> 0,5$ ), fiabilidades individuais adequadas ( $R^2 \geq 0,25$ ) e validade convergente (AVE de todos os fatores  $\geq 0,5$ ).

Os valores de assimetria (sk) e achatamento (ku) de todos os itens individuais apresentam valores que não violam o pressuposto da normalidade multivariada (valores absolutos entre 2 e 7, respetivamente), conferindo aos resultados da estimação pelo método de máxima verossimilhança utilizada na estimação, eficiência e consistência (Marôco, 2010) (Anexo 5)

Com o reajusto do modelo, alcançou-me uma melhor qualidade de ajustamento. O índice  $X^2/df$  está compreendido no intervalo que designa os modelos com bom ajustamento (entre 1 e 2), também no RMSEA é alcançado um melhor resultado (0,076, em contraste com os 0,093 conseguidos com a primeira estimação) e relativamente ao GFI e ao CFI, ainda que já indicassem um bom ajustamento do modelo (0,900 e 0,962, respetivamente), alcançam com esta nova estimação um ajustamento ainda melhor (0,928 e 0,978, respetivamente). A comparação dos resultados obtidos nas estimações para o ajustamento dos dois modelos é refletida na tabela abaixo.

Qualidade do ajustamento dos modelos COSE						
Índices	$X^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	$X^2$	MECVI
COSE <sub>1</sub>	2,394	0,900	0,962	0,093	114,913	1,112
COSE <sub>2</sub>	1,937	0,928	0,978	0,076	73,612	0,828

Tabela XIV - Qualidade do ajustamento dos modelos COSE

Conclui-se assim que o novo modelo apresenta melhores índices de qualidade de ajustamento. De modo a calcular se o segundo modelo é significativamente melhor podemos comparar as estimativas  $X^2$  entre os dois modelos (Marôco, 2010).

Considere-se as seguintes hipóteses:

$$H_0: X^2_{COSE1} = X^2_{COSE2}$$

$$H_1: X^2_{COSE1} \neq X^2_{COSE2}$$

Considerando os valores das estatísticas de  $X^2$  e os graus de liberdade, a estatística do teste será:

$$\Delta X^2 = X^2_{COSE1} - X^2_{COSE2} = 114,913 - 73,612 = 41,301$$

Com  $48 - 38 = 10$  graus de liberdade. Consultando a tabela do qui-quadrado para um nível de significância de 5%, observa-se  $X^2_{0,95;(10)} = 18,307$ . Como  $\Delta X^2 = 41,301 > X^2_{0,95;(10)} = 18,307$ , pode concluir-se que o modelo modificado (COSE<sub>2</sub>) ajusta-se melhor à estrutura correlacional observada entre os itens da amostra (Marôco, 2010). Como o MECVI também é menor na segunda estimação do modelo COSE, infere-se também que terá uma melhor validade à população do estudo (Marôco, 2010).

### **Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo COSE de 2ª ordem**

Sendo o COSE uma variável latente e dependente das variáveis CS, CT, M e ATD, foi estimado o modelo fatorial de segunda ordem, especificado no esquema abaixo:

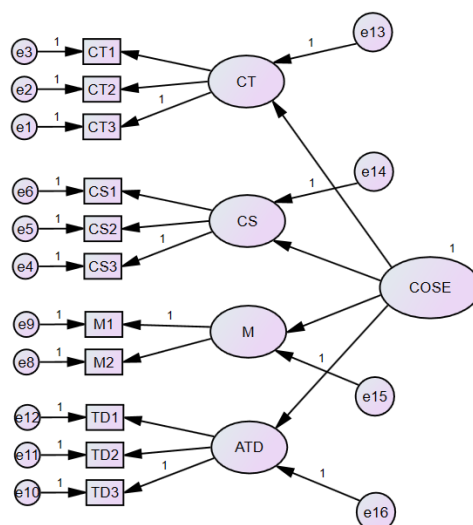


Figura III - Especificação do modelo de segunda ordem do COSE



Com recurso ao AMOS, procedeu-se ao cálculo das estimativas do modelo de segunda ordem, às correlações dos quadrados múltiplos, a testes de normalidade e outliers e aos índices de modificação. As estimativas obtidas para os parâmetros, apresentam pesos fatoriais elevados ( $\lambda > 0,5$ ) variando entre 0,701 e 0,978, o que significa que os constructos têm validade fatorial. As fiabilidades individuais também são adequadas pois apresentam  $R^2 \geq 0,25$  (Marôco, 2010). Quanto ao pressuposto de normalidade multivariada, já se verificava na análise fatorial anterior.

Resultado do modelo de segunda ordem de COSE				
			Pesos fatoriais $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$
CT	←	COSE	0,860	0,740
CS	←	COSE	0,976	0,953
M	←	COSE	0,978	0,956
ATD	←	COSE	0,701	0,491
CT3	←	CT	0,890	0,793
CT2	←	CT	0,934	0,872
CT1	←	CT	0,874	0,764
CS3	←	CS	0,906	0,822
CS2	←	CS	0,881	0,775
CS1	←	CS	0,810	0,657
M2	←	M	0,871	0,759
M1	←	M	0,845	0,713
TD3	←	ATD	0,721	0,519
TD2	←	ATD	0,942	0,888
TD1	←	ATD	0,887	0,786

Tabela XV - Resultado do modelo de segunda ordem do COSE

Quando analisada a qualidade de ajustamento do modelo pela AFC, verificou-se que o mesmo apresentava um índice  $X^2/g.l$  com um bom ajustamento, a análise do GFI, CFI e do RMSEA apontam no mesmo sentido, referenciando o modelo com uma boa qualidade de ajustamento.

Qualidade do ajustamento do modelo de segunda ordem do COSE				
Índices	$X^2/g.l$	GFI	CFI	RMSEA
COSE 2ª ordem	1,921	0,927	0,977	0,075

Tabela XVI - Qualidade do ajustamento do modelo de segunda ordem do COSE

Retomando as primeiras hipóteses de investigação, infere-se que todos os fatores inicialmente apontados com tendo um efeito no COSE foram confirmados nesta análise fatorial de segunda ordem.

Hipóteses de investigação - COSE			
Hipóteses	Descrição	$\beta$	Conclusão
H3a	As Competências Técnicas (CT) do pessoal de contacto é uma dimensão do COSE.	0,860	CT influencia positivamente o COSE
H3b	As Competências Sociais (CS) do pessoal de contacto é uma dimensão do COSE.	0,976	CS influencia positivamente o COSE
H3c	A Motivação (M) do pessoal de contacto é uma dimensão do COSE.	0,978	M influencia positivamente o COSE
H3d	As Autoridade de Tomada de Decisão (ATD) que o pessoal de contacto considera ter é uma dimensão do COSE.	0,701	ATD influencia positivamente o COSE

Tabela XVII - Resumo das hipóteses de investigação - COSE

### **Análise fatorial confirmatória, estimação de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo AVM**

Estimados os modelos de primeira e segunda ordem do COSE, seguiu-se a estimação do modelo de primeira ordem para os antecedentes do valor da marca (AVM). Antes de se iniciar o processo de estimação, foi necessário inverter os itens DM2 e AM3, cuja formulação apresentava um sentido apostro aos dos restantes itens de cada constructo. Para que todos os itens seguissem a mesma ordem e fosse evitado o enviesamento na medição dos dados (Perera et al., 2008), para estes itens, as respostas assinaladas com um 1 foram convertidas para 7, as assinaladas com 2 convertidas para 6, e assim sucessivamente. Posto isto, foram mais uma vez estabelecidas correlações entre os fatores N, QP, AM, DM, CFM e CPM (Anexo 6).

De novo, com a utilização do AMOS, procedeu-se ao cálculo das estimativas, das correlações dos quadrados múltiplos, a testes de normalidade e outliers e aos índices de modificação. Olhando para as correlações entre as variáveis (Anexo 7) verificou-se que um dos coeficientes de correção encontrava-se fora do intervalo  $]-1;1[$ , revelando que as variáveis DM e AM se relacionam em sentidos opostos. Assim, identificamos, à partida, dois fatores que poderão afetar a qualidade do ajustamento do modelo (Marôco, 2010).

Depois de estimado o modelo, foram obtidas as estimativas para os valores dos parâmetros, que nos sugerem que sejam eliminados os itens N2, o fator das AM (pois apenas apresenta um item com um peso fatorial relevante), o item DM 2 e o item CMP7, por se apresentarem com pesos fatoriais fracos ( $\lambda < 0,5$ ) e fraca viabilidade individual ( $R^2 < 0,25$ ) (Anexo 8). Retirando estes itens do modelo, o mesmo voltou a ser estimado (Anexo 9).

Para avaliar a validade dos constructos, foi realizada uma análise à validade dos mesmos. Todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados ( $\lambda > 0,5$ ), indicativo da validade fatores dos constructos têm validade fatorial, e as fiabilidades individuais também são adequadas ( $R^2 \geq 0,25$ ) (Marôco, 2010). Os 4 constructos (N, QP, CFM e CPM) apresentam validade convergente pois o AVE para cada um deles é superior a 0,5, indicando que o comportamento de cada um dos itens, constituinte de cada fator, é explicado essencialmente pelo fator respetivo (Marôco, 2010). (Anexo 10).

Todos os itens individuais apresentam valores de assimetria (sk) e achatamento (ku) entre valores absolutos entre 2 e 7, não violando o pressuposto da normalidade multivariada e conferindo eficiência e consistência aos resultados da estimação pelo método de máxima verossimilhança utilizada na estimação (Marôco, 2010) (Anexo 11).

Quando analisada a qualidade de ajustamento do modelo pela AFC, verificou-se que o mesmo apresentava um índice  $X^2/gl$  entre 2 e 5 (ajustamento sofrível) e um CFI = 0,888, indicativo de um ajustamento sofrível. Contudo, o valor do GFI = 0,728 revela um mau ajustamento, bem como se considerarmos RMSEA = 0,105 (ajustamento inaceitável) (Marôco, 2010).

Havendo espaço para melhorar o ajustamento do modelo, procedeu-se à análise dos índices de modificação das covariâncias (Anexo 12). Os resíduos que estabelecem relação com outros resíduos de outros fatores (e com impacto negativo no modelo) foram identificados (e7, e8, e9, e17 e e27) e foram eliminados os respetivos itens, nomeadamente QP3, QP4, QP5, CFM2 e CMP5. Adicionalmente foram estabelecidas as correlações entre itens de um mesmo fator ( $e24 \leftrightarrow e25$ ,  $e23 \leftrightarrow e24$ ,  $e21 \leftrightarrow e22$ , e  $e20 \leftrightarrow e21$ ), pela possível semelhança entre a formulação ou conteúdo dos itens.

Procedeu-se à estimação do modelo modificado (Anexo 13) e obtiveram-se estimativas que continuam a refletir pesos fatoriais elevados ( $> 0,5$ ), fiabilidades individuais adequadas ( $R^2 \geq 0,25$ ) e validade convergente (AVE de todos os fatores  $\geq 0,5$ ) (Marôco,

2010). No que respeita à verificação do pressuposto da normalidade multivariada, os valores de assimetria e achatamento de todos os itens individuais apresentam valores que não o infringem (Marôco, 2010) (Anexo 14).

Com o reajusto do modelo, alcançaram-se estimativas para os pesos fatoriais, fiabilidades individuais e validade convergente adequadas (Anexo 15) e conquistou-se uma melhor qualidade de ajustamento. Contudo, é ainda apontada uma covariância entre o resíduo e18 (correspondente ao item CFM 3) e o fator DM, no índice de modificação. O item CFM3 foi então retirado do modelo e foi realizada uma nova estimação, obtendo-se as estimativas representadas na tabela abaixo:

Análise da Validade do Constructo – AVM 4						
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	Validade Convergente AVE ( $\geq 0,5$ )
N1	←	N	0,805	0,647	0,353	0,696
N3	←	N	0,916	0,838	0,162	
N4	←	N	0,777	0,603	0,397	
QP1	←	QP	0,814	0,662	0,338	0,694
QP2	←	QP	0,851	0,725	0,275	
DM1	←	DM	0,828	0,686	0,314	0,649
DM3	←	DM	0,782	0,612	0,388	
CFM1	←	CFM	0,704	0,496	0,504	0,766
CFM4	←	CFM	0,920	0,845	0,155	
CFM5	←	CFM	0,933	0,870	0,130	
CFM6	←	CFM	0,910	0,828	0,172	
CFM7	←	CFM	0,889	0,791	0,209	
CPM1	←	CPM	0,634	0,402	0,598	0,570
CPM2	←	CPM	0,620	0,385	0,615	
CPM3	←	CPM	0,696	0,485	0,515	
CPM4	←	CPM	0,882	0,779	0,221	
CPM6	←	CPM	0,893	0,798	0,202	

Tabela XVIII - Análise da validade dos constructos do AVM3

Com a aplicação deste novo ajuste, o modelo alcançou-me uma melhor qualidade de ajustamento. O índice  $X^2/gf$  está compreendido no intervalo que designa os modelos com bom ajustamento (entre 1 e 2), também no RMSEA é alcançado um melhor resultado (0,065 em contraste com os 0,105 conseguidos com a primeira estimação). Relativamente ao GFI, alcança-se com esta nova estimação um ajustamento melhor (0,893) muito

próximo do que é considerado um ajustamento bom, sendo compensado pelo CFI que aponta para um muito bom ajustamento 0,966. A comparação dos resultados obtidos nas estimações para o ajustamento dos três modelos é refletida na tabela abaixo.

Qualidade do ajustamento dos modelos - AVM						
Índices	$X^2/\text{gl}$	GFI	GFI	RMSEA	$X^2$	MECVI
AVM <sub>2</sub>	2,786	0,728	0,888	0,105	612,925	4,595
AVM <sub>3</sub>	1,78	0,877	0,959	0,069	215,393	2,029
AVM <sub>4</sub>	1,691	0,893	0,966	0,065	177,534	1,763

Tabela XIX - Qualidade do ajustamento dos modelos - AVM

Conclui-se assim que o novo modelo apresenta melhores índices de qualidade de ajustamento. Com vista a verificar se o segundo modelo é significativamente melhor que o inicialmente estimado podemos comparar as estimativas  $X^2$  entre os dois modelos últimos modelos estimados (Marôco, 2010). Considere-se as seguintes hipóteses:

$$H_0: X^2_{AVM3} = X^2_{AVM4}$$

$$H_1: X^2_{AVM3} \neq X^2_{AVM4}$$

Considerando os valores das estatísticas de  $X^2$  e os graus de liberdade, a estatística do teste será:

$$\Delta X^2 = X^2_{AVM3} - X^2_{AVM4} = 215,393 - 177,534 = 38,393$$

Com recurso à tabela do qui-quadrado, para um nível de significância de 5% e 16 graus de liberdade ( $\text{gl}_{AVM3} - \text{gl}_{AVM4} = 121 - 105$ ), observa-se que  $X^2_{0,95;(16)} = 26,296$ . Como  $\Delta X^2 = 38,393 > X^2_{0,95;(16)} = 26,296$ , pode concluir-se que o modelo modificado (AVM<sub>4</sub>) ajusta-se melhor à estrutura correlacional observada entre os itens da amostra. Como o MECVI também é menor na quarta estimacão do modelo AVM, infere-se também que terá uma melhor validade à população do estudo (Marôco, 2010).

### **Análise fatorial confirmatória, estimacão de parâmetros e análise da qualidade do ajustamento do modelo AVM de 2ª ordem**

Sendo AVM uma variável latente e dependente das variáveis N, QP, CFM e CPM, foi estimado o modelo fatorial de segunda ordem, espelhado no esquema abaixo:

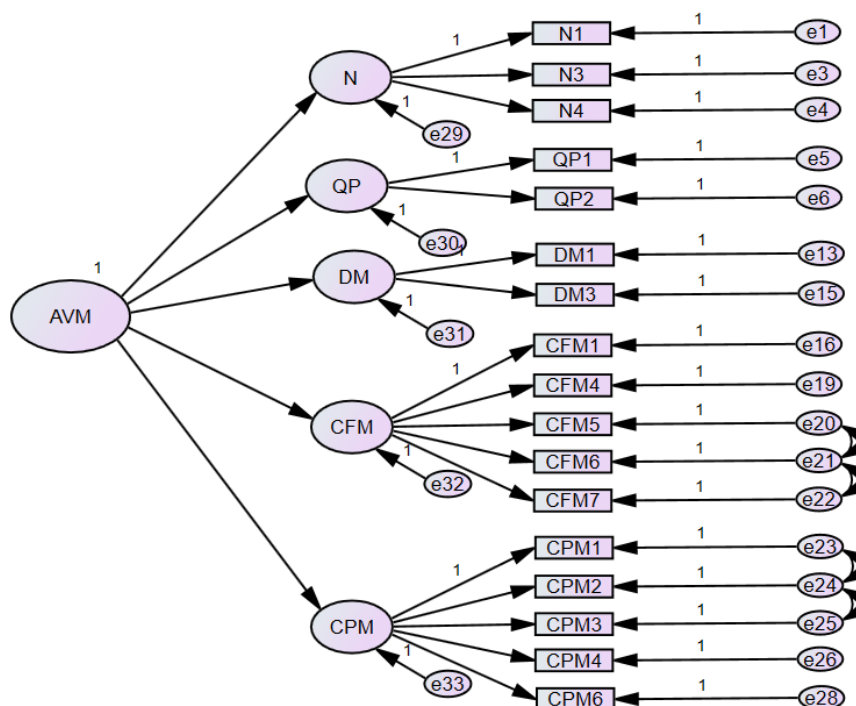


Figura III - Especificação do modelo de segunda ordem de AVM

Todas as estimativas obtidas da estimação do modelo apresentam pesos fatoriais elevados ( $\lambda > 0,5$ ) e fiabilidades individuais adequadas ( $R^2 \geq 0,25$ ), à exceção da dimensão da notoriedade que fica aquém de ambos os parâmetros de referência (Anexo 16). Por sua vez, os valores de assimetria e achatamento de todos os itens individuais apresentam valores que não violam o pressuposto da normalidade multivariada, quando estimado o modelo pelo método de máxima verossimilhança (Marôco, 2010) (Anexo 17).

No que concerne à qualidade de ajustamento do modelo pela AFC, verificou-se o índice  $X^2/df$  encontrava-se entre  $]1;2[$ , revelando um bom ajustamento, o RMSEA e o CFI apontam no mesmo sentido, referenciando o modelo com uma boa qualidade de ajustamento. Todavia, como o GIF ficou num nível sofrível e verificou-se a possibilidade de melhoria do modelo, concretizando covariâncias referenciadas nos índices de ajustamento, optou-se por tentar melhorar a qualidade de ajustamento.

Índices de Modificação – AVM <sub>B</sub> de segunda ordem				
Covariância		M.I.	Par Change	
e29	↔ e30	11,377	0,230	
e5	↔ e26	13,206	-0,238	

Tabela XX - Índices de modificação AVM de segunda ordem

Os índices sugerem que existe uma relação entre os resíduos das dimensões da notoriedade (e29) e da qualidade percebida (e30). Tendo em consideração que a dimensão da notoriedade não tem um peso forte sobre a variável latente AVM ( $\lambda=0,282 < 0,5$  e  $R^2=0,080 < 0,25$ ), deliberou-se que a mesma fosse excluída do modelo. Para colmatar a covariância verificada entre resíduos de fatores diferentes (e5 de QP1 e e26 de CPM4) optou-se também por eliminar o item associado ao erro e26, o CMP4, caso contrário, a dimensão da QP ficaria apenas com um item.

O modelo foi novamente estimado com base nas alterações referenciadas e obtiveram-se as seguintes estimativas:

Resultado do modelo AVM <sub>B</sub> de 2ª ordem				Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$
QP	←	AVM		0,899	0,808
DM	←	AVM		0,789	0,622
CFM	←	AVM		0,975	0,950
CPM	←	AVM		0,851	0,724
QP1	←	QP		0,814	0,663
QP2	←	QP		0,850	0,723
DM1	←	DM		0,825	0,680
DM3	←	DM		0,786	0,617
CFM1	←	CFM		0,704	0,496
CFM4	←	CFM		0,920	0,848
CFM5	←	CFM		0,933	0,870
CFM6	←	CFM		0,912	0,831
CFM7	←	CFM		0,888	0,789
CPM1	←	CPM		0,678	0,460
CPM2	←	CPM		0,594	0,352
CPM3	←	CPM		0,693	0,480
CPM6	←	CPM		0,830	0,688

Tabela XXI - Resultado do modelo AVM2 de 2ª ordem

Com a aplicação deste novo ajuste, todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados ( $\lambda > 0,5$ ) e fiabilidades individuais adequadas ( $R^2 \geq 0,25$ ). O modelo também alcançou uma melhor qualidade de ajustamento. Os índices  $X^2/df$ , RMSEA, CFI e GFI alcançados com esta estimação são melhores. A comparação dos resultados obtidos nas estimações para o ajustamento dos dois modelos é refletida na tabela abaixo.

Qualidade do ajustamento do modelo de segunda ordem de AVM						
Índices	X <sup>2</sup> /gl	GFI	CFI	RMSEA	X <sup>2</sup>	MECVI
AVM <sub>A</sub> 2ª ordem	1,784	0,88	0,96	0,07	196,202	1,808
AVM <sub>B</sub> 2ª ordem	1,675	0,92	0,977	0,065	95,477	1,049

Tabela XXII - Qualidade do ajustamento do modelo de segunda ordem de AVM

Da comparação entre os modelos, percebe-se uma melhoria no modelo, contudo, para avaliar se o modelo B é significativamente melhor que o A, podemos comparar as estimativas X<sup>2</sup> entre os dois modelos (Marôco, 2010). Considere-se as hipóteses:

$$H_0: X^2_{AVMA\ 2^\text{ª}\ \text{ordem}} = X^2_{AVMB\ 2^\text{ª}\ \text{ordem}}$$

$$H_1: X^2_{AVMA\ 2^\text{ª}\ \text{ordem}} \neq X^2_{AVMB\ 2^\text{ª}\ \text{ordem}}$$

Considerando os valores das estatísticas X<sup>2</sup> e os graus de liberdade, a estatística do teste será:

$$\Delta X^2_{AVMA\ 2^\text{ª}\ \text{ordem}} - X_{AVMB\ 2^\text{ª}\ \text{ordem}} = 196,202 - 95,477 = 100,725$$

Consultando a tabela do qui-quadrado, considerando 53 graus de liberdade (gl<sub>AVMA 2ª ordem</sub> – gl<sub>AVMB 2ª ordem</sub> = 110 – 57) e para um nível de significância de 5%, observa-se X<sup>2</sup><sub>0,95;(53)</sub> = 70,993. Como  $\Delta X^2 = 100,725 > X^2_{0,95;(53)}$ , pode concluir-se que o modelo modificado (AVM<sub>B</sub>) ajusta-se melhor à estrutura correlacional observada entre os itens da amostra.

Retomando as hipóteses de investigação que relacionavam os antecedentes da marca com cada fator (N, QP, AM, DM, CFM e CPM), infere-se que somente os fatores QP, DM, CFM e CPM foram identificados como tendo um efeito significativo nos AVM dos serviços em questão.

Hipóteses de investigação – AVM nos Serviços			
Hipótese	Descrição	β	Conclusão
H1a	A Notoriedade da marca (N) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.	-	Não confirmado
H1b	A Qualidade Percebida (QP) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.	0,899	Confirmado
H1c	As Associações á Marca (AM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.	-	Não confirmado
H1d	A Diferenciação da Marca é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.	0,789	Confirmado
H1e	A Confiança da Marca (CFM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.	0,975	Confirmado
H1f	O Compromisso com a Marca (CMP) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações.	0,851	Confirmado

Tabela XXIII - Resumo das hipóteses de investigação - AVM



### Análise fatorial confirmatória e estimação de parâmetros do constructo OBE

Estimados os modelos de primeira e segunda ordem do COSE e de AVM, seguiu-se a análise fatorial confirmatória para o constructo OBE (overall brand equity), como exemplifica a figura abaixo.

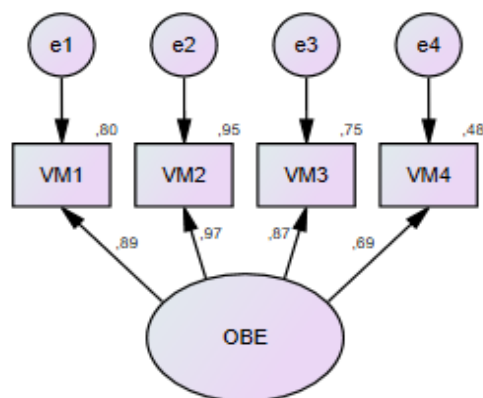


Figura IV - Especificação do modelo OBE

Com a utilização do AMOS, procedeu-se ao cálculo das estimativas do constructo OBE:

Validade do constructo OBE					
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $\lambda^2 (\geq 0,25)$	Validade Convergente $\epsilon = (1-\lambda^2)$ AVE ( $\geq 0,5$ )
VM1	←	OBE	0,894	0,799	0,201
VM2	←	OBE	0,974	0,949	0,051
VM3	←	OBE	0,866	0,750	0,250
VM4	←	OBE	0,694	0,482	0,518

Tabela XXIV - Validade e fiabilidade do constructo OBE

Todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados ( $>0,5$ ) e fiabilidades individuais também adequadas pois apresentam  $R^2 \geq 0,25$ . O constructo apresenta validade convergente (AVE superior a 0,5), indicando que o comportamento de cada um dos itens, constituinte de cada fator, é explicado essencialmente pelo fator respetivo (Marôco, 2010). Todos os itens individuais apresentam valores  $s_k$  e  $k_u$  entre valores absolutos entre 2 e 7, não violando o pressuposto da normalidade multivariada e conferindo eficiência e consistência aos resultados da estimação pelo método de máxima verossimilhança utilizada na estimação (Marôco, 2010) (Anexo 18).

### Modelo causal com variáveis latentes - Análise de Regressão

A estratégia de identificação do modelo causal (a segunda parte dos modelos de equações estruturais) passa por especificar e identificar o submodelo de medida (AFC) e especificar e identificar o submodelo estrutural, estabelecendo trajetórias e “disturbances” para as variáveis latentes endógenas (Marôco, 2010). Nesta segunda fase, o intuito da análise é avaliar a plausibilidade do modelo estrutural. O modelo estrutural com bom ajustamento é aquele que apresenta um RNFI maior que 0,8, sendo que, quanto mais próximo de 1 estiver, encontra-se mais próximo da perfeição (Marôco, 2010). O RFNI (Relative Normed Fit Index), é um índice que contraria a desproporção existente entre o número de parâmetros a estimar do modelo de medida e os do modelo causal.

$$RFNI = \frac{X^2_U - X^2_F}{X^2_U - X^2_M - (gl_F - gl_M)}$$

$X^2_U$  é a estatística do  $X^2$  do ajustamento do modelo com fatores latentes correlacionados,  $X^2_F$  é a estatística do  $X^2$  do ajustamento do modelo estrutural e  $X^2_M$  é a estatística do  $X^2$  do ajustamento do modelo de medida obtido na análise fatorial confirmatória.  $gl_F$  são os graus de liberdade do modelo estrutural e  $gl_M$  os graus de liberdade do modelo de medida (Marôco, 2010).

Procedeu-se à especificação e estimação do modelo de medida no qual foram incluídos todos os fatores validados (CT, CS, M, ATD, QP, DM, CFM, CPM e OBE) e estabelecidas correlações entre todos (Anexo 19).

Obtiveram-se as estimativas para os pesos fatoriais e  $R^2$  visíveis na tabela XXV, apresentada abaixo. Todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados e fiabilidades individuais adequadas. O índice CFI indica que o modelo tem um muito bom ajustamento (0,933), o rácio  $X^2/gl = 1,914$  revela que o modelo tem um bom ajustamento, o RMSEA de 0,075 aponta um ajustamento aceitável, mas o GFI indigita este modelo como tendo uma qualidade de ajustamento má (0,796). Não se verificou nenhuma infração ao pressuposto da normalidade multivariada, uma vez que os valores de assimetria e achatamento de todos os itens individuais apresentam valores absolutos entre 2 e 7, conferindo aos resultados da estimação pelo método de máxima verossimilhança utilizada na estimação, eficiência e consistência (Marôco, 2010) (Anexo 20).

Análise da Validade dos Constructos - Modelo de Medida VM <sub>1</sub>						
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	Validade Convergente AVE ( $\geq 0,5$ )
QP1	←	QP	0,789	0,622	0,378	0,697
QP2	←	QP	0,878	0,771	0,229	
DM1	←	DM	0,847	0,717	0,283	0,651
DM3	←	DM	0,765	0,585	0,415	
CFM1	←	CFM	0,694	0,482	0,518	0,775
CFM4	←	CFM	0,910	0,829	0,171	
CFM5	←	CFM	0,937	0,878	0,122	
CFM6	←	CFM	0,934	0,872	0,128	
CFM7	←	CFM	0,903	0,815	0,185	
CPM1	←	CPM	0,715	0,512	0,488	0,581
CPM2	←	CPM	0,751	0,563	0,437	
CPM3	←	CPM	0,792	0,627	0,373	
CPM6	←	CPM	0,789	0,622	0,378	
CS1	←	CS	0,806	0,650	0,350	0,750
CS2	←	CS	0,886	0,784	0,216	
CS3	←	CS	0,904	0,817	0,183	
M1	←	M	0,839	0,704	0,296	0,737
M2	←	M	0,877	0,769	0,231	
TD1	←	ATD	0,884	0,781	0,219	0,730
TD2	←	ATD	0,946	0,896	0,104	
TD3	←	ATD	0,716	0,513	0,487	
CT1	←	CT	0,875	0,765	0,235	0,810
CT2	←	CT	0,935	0,874	0,126	
CT3	←	CT	0,889	0,791	0,209	
VM1	←	OBE	0,902	0,813	0,187	0,823
VM2	←	OBE	0,955	0,912	0,088	
VM3	←	OBE	0,880	0,775	0,225	
VM4	←	OBE	0,709	0,503	0,497	

Tabela XXV - Análise da Validade dos Constructos do Modelo de Medida<sub>1</sub> do VM

Para melhorar o ajustamento do modelo, procedeu-se à eliminação do item VM3 associado aos resíduos e28. Este estava correlacionado com um resíduo de outro fator (e9 de CFM7) e o item VM3 apresentava-se relativamente menos forte face ao item CFM7. Foram também introduzidas duas modificações de acordo com o MI:

Indicies de Modificação – Modelo de medida 1				
Covariância		M.I.	Par Change	
e11	↔	e12	24,744	0,500
e10	↔	e11	14,86	0,436

Tabela XXVI - Indicies de Modificação do Modelo medida 1 do VM

Após alterações apontadas, o modelo de medida assumiu uma nova especificação (Anexo 21), para a qual foram mensuradas as estimativas para os pesos fatoriais e  $R^2$ .

Análise da Validade dos Constructos - Modelo de Medida VM <sub>2</sub>					
		Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	Validade Convergente AVE ( $\geq 0,5$ )
QP1	← QP	0,790	0,624	0,376	0,7
QP2	← QP	0,877	0,769	0,231	
DM1	← DM	0,849	0,721	0,279	0,7
DM3	← DM	0,763	0,582	0,418	
CFM1	← CFM	0,693	0,481	0,519	0,8
CFM4	← CFM	0,910	0,828	0,172	
CFM5	← CFM	0,937	0,878	0,122	
CFM6	← CFM	0,933	0,871	0,129	
CFM7	← CFM	0,904	0,816	0,184	
CPM1	← CPM	0,649	0,422	0,578	0,5
CPM2	← CPM	0,586	0,344	0,656	
CPM3	← CPM	0,672	0,451	0,549	
CPM6	← CPM	0,863	0,745	0,255	
CS1	← CS	0,807	0,651	0,349	0,8
CS2	← CS	0,885	0,783	0,217	
CS3	← CS	0,904	0,818	0,182	
M1	← M	0,839	0,704	0,296	0,7
M2	← M	0,877	0,770	0,230	
TD1	← ATD	0,886	0,784	0,216	0,7
TD2	← ATD	0,944	0,892	0,108	
TD3	← ATD	0,717	0,514	0,486	
CT1	← CT	0,875	0,765	0,235	0,8
CT2	← CT	0,934	0,873	0,127	
CT3	← CT	0,890	0,791	0,209	
VM1	← OBE	0,924	0,853	0,147	0,8
VM2	← OBE	0,943	0,889	0,111	
VM4	← OBE	0,706	0,498	0,502	

Tabela XXVII - Análise da Validade dos Constructos do Modelo de Medida2 do OBE

Realizando ajustes ao modelo, todas as estimativas continuam a refletir pesos fatoriais elevados, fiabilidades individuais adequadas e validade convergente. Também foi realizada uma avaliação à validade discriminante dos constructos AVM (constituído por QP, DM, CFM e CPM), COSE (composto por CT, CS, M e ATD) e OBE (ver tabela XXVIII). Uma vez que as correlações entre os constructos ao quadrado é menor que os AVE dos mesmos, verificou-se a validade discriminante (Marôco, 2010).

Validade Convergente		Validade discriminante			
AVE (≥ 0,5)			Correlação	Correlação <sup>2</sup>	Correlação <sup>2</sup> <AVE
COSE	0,789	COSE ↔ AVM	0,835	0,6972	Sim
AVM	0,814	COSE ↔ OBE	0,577	0,3329	Sim
OBE	0,746	OBE ↔ AVM	0,855	0,7310	Sim

Tabela XXVIII - Validade convergente e discriminante

Também os valores de assimetria e achamento de todos os itens individuais continuam a apresentar valores que não violam o pressuposto da normalidade multivariada (Marôco, 2010) (Anexo 22).

Os índices CFI e  $X^2/\text{gl}$ , continuam o corroborar que o modelo tem um bom ajustamento, o RMSEA de 0,063 é melhor que o conseguido na primeira estimação e indica um ajustamento aceitável e o GFI continua a definir o ajustamento deste modelo como sofrível.

Qualidade do ajustamento dos modelos de medida do VM						
Índices	$X^2/\text{gl}$	GFI	CFI	RMSEA	$X^2$	MECVI
VM medida 1	1,914	0,796	0,933	0,075	600,853	5,092
VM medida 2	1,645	0,832	0,954	0,063	470,408	4,277

Tabela XXIX - Qualidade do ajustamento dos modelos de medida do VM

Conclui-se assim que o novo modelo apresenta melhores índices de qualidade de ajustamento e procedeu-se à comparação das estimativas  $X^2$  entre os dois modelos, com vista a apurar se segundo modelo é significativamente melhor (Marôco, 2010). Considere-se as seguintes hipóteses:

$$H_0: X^2_{\text{VM1}} = X^2_{\text{VM2}}$$

$$H_1: X^2_{\text{VM1}} \neq X^2_{\text{VM2}}$$

Considerando os valores das estatísticas de  $X^2$  e os graus de liberdade, a estatística do teste será:

$$\Delta X^2 = X^2_{\text{VM medida 1}} - X^2_{\text{VM medida 2}} = 600,853 - 470,408 = 130,445$$

Para 28 graus de liberdade ( $\text{gl}_{\text{VM medida 1}} - \text{gl}_{\text{VM medida 2}} = 314 - 286$ ) e para um nível de significância de 5%, através da consulta da tabela do qui-quadrado, observa-se  $X^2_{0,95;(28)} = 41,337$ . Como  $\Delta X^2 = 130,445 > X^2_{0,95;(28)} = 41,337$ , pode epilogar-se que o modelo de medida modificado se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens da amostra. Como o MECVI também é menor na segunda estimação do modelo, infere-se também que terá uma melhor validade à população do estudo (Marôco, 2010).

Depois de mensurado, é necessário estruturar o modelo, estabelecendo as relações entre as variáveis latentes. O modelo estrutural assume a seguinte especificação:

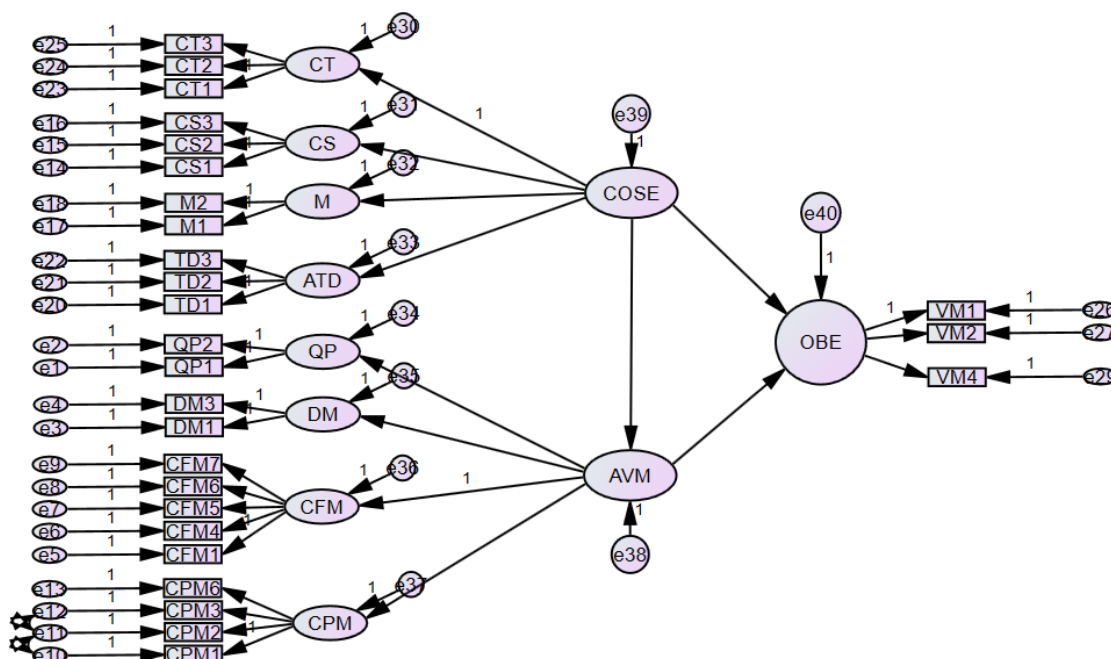


Figura V - Especificação do modelo estrutural

Depois de especificado o modelo, procedeu-se ao apuramento das estimativas para os pesos fatoriais e para o  $R^2$ . Todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados e fiabilidades individuais adequadas, à exceção da relação direta entre o COSE e a OBE (Anexo 23).

No que respeita ao ajustamento do modelo, o índice  $X^2/df = 1,743$ , revela que o modelo tem um bom ajustamento, estando em linha com a conclusão que se pode retirar do CFI = 0,942. O RMSEA de 0,068 corrobora um ajustamento aceitável, todavia, o GFI apresenta um valor indicativo de um ajustamento sofrível (0,807). O valor para o qui-quadrado é  $X^2_F = 547,209$  e o modelo apresenta 314 graus de liberdade. Conclui-se ainda que o modelo ajustado explica 79% dos efeitos do COSE sobre o valor da marca.

Com vista a avaliar a plausibilidade do modelo estrutural, procedeu-se ao cálculo do RFNI para analisar o ajustamento do modelo estrutural. Este índice deverá assumir um valor superior a 0,8 para inferirmos que se trata de um bom ajustamento.

Para calcular o valor do RFNI e, tendo já os valores para  $X^2_F$  (547,209),  $X^2_M$  (470,408),  $df_F$  (314) e  $df_M$  (286), resta-nos apenas proceder ao cálculo de  $X^2_U$ . Esta última estatística pode obter-se por meio da remoção das trajetórias entre as variáveis latentes. Como temos três constructos com apenas 2 itens, teremos de impor mais três restrições, fixando as

outras três trajetórias de cada item destes três fatores com peso na regressão igual a 1. Depois de estimado este modelo, foi obtido o valor de  $X^2_U = 1649,416$  e os graus de liberdade ( $gl_U$ ) 325.

$$RFNI = \frac{X^2_U - X^2_F}{X^2_U - X^2_M - (gl_F - gl_M)} = \frac{1649,416 - 547,209}{1649,416 - 470,408 - (314 - 286)} = 0,96$$

O índice RFNI revela que o modelo estrutural tem um bom ajustamento pois  $RFNI > 0,8$ . O índice RPR (Relative Parsimony Ratio) de 0,7 é indicativo de uma razoável parcimónia do modelo (Blunch, 2008)

$$RPR = \frac{gl_F - gl_M}{gl_U - gl_M} = \frac{314 - 286}{325 - 286} = 0,72$$

Este índice permite compensar a melhoria artificial do modelo, obtida pela introdução de parâmetros livres. Um modelo mais completo pode ter melhor ajustamento, mas não ser generalizável a outras amostras (Mulaik et al., 1989).

### Efeitos de Mediação com Variáveis Latentes

Os modelos causais com variáveis latentes podem completar a existência de variáveis mediadoras. Para analisar a significância do efeito indireto que o COSE tem no valor da marca (OBE) por meio dos antecedentes do valor da marca (AVM), procedeu-se à estimação do modelo sem o efeito indireto (COSE – AVM) (Anexo 24) e realizou-se um teste de diferenças de  $X^2$ .

Para tal, foi necessário considerar a estatística  $X^2$  do modelo completo (com efeitos diretos e indiretos) calculado anteriormente ( $X^2_{nr} = 547.209$ ), os graus de liberdade do modelo completo ( $gl_{nr} = 314$ ) e a estimação de  $X^2_r$  (modelo restrito sem efeitos indiretos) e dos respetivos graus de liberdade ( $gl_r$ ) para apurar:

$$H_0: X^2_r = X^2_{nr}$$

$$H_1: X^2_r \neq X^2_{nr}$$

$$\Delta X^2 = X^2_r - X^2_{nr} \sim X^2 (gl_r - gl_{nr})$$

Considerando os valores das estatísticas de  $X^2$  do modelo restrito (685,626) e os graus de liberdade (315), a estatística do teste será:

$$\Delta X^2 = 685,626 - 547,209 \sim X^2 (315 - 314)$$

$$\Delta X^2 = 138,417 \sim X^2 (1)$$

Consultando a tabela do qui-quadrado para um nível de significância de 5%, observa-se  $X^2_{0,95;(1)} = 3,841$ . Como  $\Delta X^2 = 138,417 > X^2_{0,95;(1)} = 3,841$ , pode concluir-se que o modelo restrito, sob a validade do pressuposto de normalidade multivariada, tem uma qualidade de ajustamento distinta do modelo não restrito. Deste modo, pode inferir-se que o COSE tem um efeito indireto significativo sobre a OBE, tendo em conta as demais trajetórias do modelo, mediado por AVM.

Retomando as hipóteses de investigação associadas ao modelo causal e de mediação:

Hipóteses de investigação – Impacto direto e indireto (por via de AVM) do COSE no OBE			
Hipóteses	Descrição	$\beta$	Conclusão
H2	Os AVM influenciam positivamente o valor da marca nos serviços (OBE).	1,233	Confirmado
H4	O COSE influencia positivamente e diretamente os Antecedentes do Valor da Marca (AVM).	0,835	Confirmado
H5	O COSE influencia positivamente e diretamente o valor da marca (OBE).	-0,453	Não confirmado

Tabela XXX- Resumo hipóteses de investigação - Impacto direto e indireto (via AVM) do COSE no OBE

### Análise dos efeitos diretos e indiretos das variáveis

Análise das trajetórias do modelo estrutural						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
AVM	←	COSE	0,882	0,111	7,927	0,001
CT	←	COSE	1			
CS	←	COSE	0,971	0,092	10,561	0,001
M	←	COSE	1,203	0,095	12,609	0,001
ATD	←	COSE	0,952	0,112	8,489	0,001
QP	←	AVM	1,064	0,11	9,663	0,001
DM	←	AVM	0,988	0,116	8,529	0,001
CFM	←	AVM	1			
CPM	←	AVM	0,873	0,126	6,928	0,001
OBE	←	COSE	-0,685	0,196	-3,489	0,001
OBE	←	AVM	1,765	0,247	7,156	0,001

Tabela XXXI - Análise das trajetórias do modelo estrutural

Analisando as estatísticas não estandardizadas e a significância das principais trajetórias entre as variáveis, é possível concluir que todas as trajetórias são estatisticamente significativas, pois apresentam um p-value < 0,001.

Verificando a existência de relações de mediação, i.e., variáveis independentes que, por meio de variáveis mediadoras, afetam variáveis (Preacher e Hayes, 2008), procedeu-se à



análise dos efeitos totais, diretos e indiretos entre variáveis como é perceptível nas tabelas XXXII, XXXIII e XXXIV, respetivamente.

Efeitos Totais Estandarizados											
	COSE	AVM	OBE	CT	ATD	M	CS	CPM	CFM	DM	QP
<b>AVM</b>	0,835	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OBE</b>	0,577	1,233	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CT</b>	0,858	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ATD</b>	0,715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>M</b>	0,986	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CS</b>	0,967	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CPM</b>	0,71	0,85	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CFM</b>	0,773	0,925	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DM</b>	0,686	0,821	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>QP</b>	0,78	0,933	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VM4</b>	0,405	0,865	0,701	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VM2</b>	0,55	1,175	0,953	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>VM1</b>	0,528	1,129	0,915	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CT3</b>	0,765	0	0	0,892	0	0	0	0	0	0	0
<b>CT2</b>	0,8	0	0	0,933	0	0	0	0	0	0	0
<b>CT1</b>	0,749	0	0	0,873	0	0	0	0	0	0	0
<b>TD3</b>	0,514	0	0	0	0,718	0	0	0	0	0	0
<b>TD2</b>	0,676	0	0	0	0,946	0	0	0	0	0	0
<b>TD1</b>	0,632	0	0	0	0,884	0	0	0	0	0	0
<b>M2</b>	0,842	0	0	0	0	0,853	0	0	0	0	0
<b>M1</b>	0,847	0	0	0	0	0,859	0	0	0	0	0
<b>CS3</b>	0,877	0	0	0	0	0	0,907	0	0	0	0
<b>CS2</b>	0,852	0	0	0	0	0	0,881	0	0	0	0
<b>CS1</b>	0,782	0	0	0	0	0	0,809	0	0	0	0
<b>CPM6</b>	0,599	0,717	0	0	0	0	0	0,844	0	0	0
<b>CPM3</b>	0,487	0,583	0	0	0	0	0	0,687	0	0	0
<b>CPM2</b>	0,422	0,505	0	0	0	0	0	0,594	0	0	0
<b>CPM1</b>	0,471	0,564	0	0	0	0	0	0,664	0	0	0
<b>CFM7</b>	0,698	0,835	0	0	0	0	0	0	0,903	0	0
<b>CFM6</b>	0,719	0,861	0	0	0	0	0	0	0,931	0	0
<b>CFM5</b>	0,724	0,866	0	0	0	0	0	0	0,937	0	0
<b>CFM4</b>	0,705	0,844	0	0	0	0	0	0	0,912	0	0
<b>CFM1</b>	0,539	0,646	0	0	0	0	0	0	0,698	0	0
<b>DM3</b>	0,527	0,631	0	0	0	0	0	0	0	0,768	0
<b>DM1</b>	0,578	0,691	0	0	0	0	0	0	0	0,842	0
<b>QP2</b>	0,656	0,786	0	0	0	0	0	0	0	0	0,842
<b>QP1</b>	0,642	0,769	0	0	0	0	0	0	0	0	0,824

Tabela XXXII - Efeitos Totais Estandarizados

Efeitos Diretos Estandarizados											
	COSE	AVM	OBE	CT	ATD	M	CS	CPM	CFM	DM	QP
AVM	0,835	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBE	-0,45	1,233	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CT	0,858	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATD	0,715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0,986	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0,967	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CPM	0	0,85	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM	0	0,925	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DM	0	0,821	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QP	0	0,933	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VM4	0	0	0,701	0	0	0	0	0	0	0	0
VM2	0	0	0,953	0	0	0	0	0	0	0	0
VM1	0	0	0,915	0	0	0	0	0	0	0	0
CT3	0	0	0	0,892	0	0	0	0	0	0	0
CT2	0	0	0	0,933	0	0	0	0	0	0	0
CT1	0	0	0	0,873	0	0	0	0	0	0	0
TD3	0	0	0	0	0,718	0	0	0	0	0	0
TD2	0	0	0	0	0,946	0	0	0	0	0	0
TD1	0	0	0	0	0,884	0	0	0	0	0	0
M2	0	0	0	0	0	0,853	0	0	0	0	0
M1	0	0	0	0	0	0,859	0	0	0	0	0
CS3	0	0	0	0	0	0	0,907	0	0	0	0
CS2	0	0	0	0	0	0	0,881	0	0	0	0
CS1	0	0	0	0	0	0	0,809	0	0	0	0
CPM6	0	0	0	0	0	0	0	0,844	0	0	0
CPM3	0	0	0	0	0	0	0	0,687	0	0	0
CPM2	0	0	0	0	0	0	0	0,594	0	0	0
CPM1	0	0	0	0	0	0	0	0,664	0	0	0
CFM7	0	0	0	0	0	0	0	0	0,903	0	0
CFM6	0	0	0	0	0	0	0	0	0,931	0	0
CFM5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,937	0	0
CFM4	0	0	0	0	0	0	0	0	0,912	0	0
CFM1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,698	0	0
DM3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,768	0
DM1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,842	0
QP2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,842
QP1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,824

Tabela XXXIII - Efeitos Diretos Estandarizados

Efeitos Indiretos Estandardizados											
	COSE	AVM	OBE	CT	ATD	M	CS	CPM	CFM	DM	QP
AVM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBE	1,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CPM	0,71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM	0,773	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DM	0,686	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QP	0,78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VM4	0,405	0,865	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VM2	0,55	1,175	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VM1	0,528	1,129	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CT3	0,765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CT2	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CT1	0,749	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TD3	0,514	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TD2	0,676	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TD1	0,632	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M2	0,842	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M1	0,847	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS3	0,877	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS2	0,852	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS1	0,782	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CPM6	0,599	0,717	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CPM3	0,487	0,583	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CPM2	0,422	0,505	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CPM1	0,471	0,564	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM7	0,698	0,835	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM6	0,719	0,861	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM5	0,724	0,866	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM4	0,705	0,844	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CFM1	0,539	0,646	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DM3	0,527	0,631	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DM1	0,578	0,691	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QP2	0,656	0,786	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QP1	0,642	0,769	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela XXXIV - Efeitos Indiretos Estandardizados

O efeito do COSE sobre o valor da marca nos serviços (OBE) apresenta duas componentes: um efeito direto estandardizado  $\beta=-0,453$  e um efeito indireto estandardizado mediado pelos AVM  $\beta=1,03$ . Assim, o efeito total do COSE sobre o valor da marca nos serviços de telecomunicações é positivo  $\beta=0,577$ .

O COSE influencia apenas de forma indireta cada antecedente do valor da marca: influencia a qualidade percebida  $\beta=0,78$ , a diferenciação da marca  $\beta=0,686$ , a confiança na marca  $\beta=0,773$  e o compromisso com a marca  $\beta=0,71$ , por mediação dos ATM.

Sobre os AVM o COSE tem apenas um efeito direto positivo  $\beta=0,835$ . Por sua vez os AVM também só têm um efeito direto positivo sobre OBE  $\beta=1.233$ .

Os restantes efeitos entre as variáveis apenas apresentam uma componente: ou um efeito direto estandardizado ou um efeito indireto estandardizado, conforme as transatas tabelas XXXI, XXXII e XXXIII. De modo a testar a significância dos efeitos diretos, indiretos e totais entre as variáveis, recorreu-se ao bootstrap no software AMOS. Os resultados obtidos podem ser visualizados na Tabela XXXIV.

			Ef. Direto	Ef. Indireto	Ef. Total
COSE	→	OBE	-0,453 (***)	1,030 (***)	0,577 (***)
COSE	→	AVM	0,835 (***)	-	0,835 (***)
COSE	→	QP	-	0,780 (***)	0,780 (***)
COSE	→	DM	-	0,686 (***)	0,686 (***)
COSE	→	CFM	-	0,773 (***)	0,773 (***)
COSE	→	CPM	-	0,710 (***)	0,710 (***)
AVM	→	OBE	1,233 (***)	-	1,233 (***)

Tabela XXXV - Efeitos estandardizados diretos, indiretos e totais

Nota: \*\*\* (p<0,001)

O modelo sugere os efeitos entre o COSE e o valor da marca nos serviços são significativos e que são evidenciados e suportados em grande medida pelo efeito mediador que a variável latente antecedentes do valor da marca (AVM) exerce sobre o valor da marca.

Os restantes efeitos do COSE sobre cada antecedente são também estatisticamente significativos, sendo que o maior predito é a qualidade percebida e a confiança na marca. O efeito dos AVM sobre o OBE é também altamente significativo.

### **Análise Multigrupos – Análise de invariância entre grupos**

Com a finalidade de perceber se a estrutura do modelo equações estruturais é invariante (equivalente) para diferentes grupos, mutuamente exclusivos, optou-se por realizar uma análise multigrupos. Particularmente, neste estudo é pretendido averiguar se há diferenças na forma como o pessoal de contacto influencia o valor da marca, os grupos de inquiridos que responderam acerca de uma experiência de atendimento presencial e os que responderam sobre o atendimento não presencial.

Para levar a cabo esta análise, primeiro é necessário verificar se os itens reflexos de cada fator se mantêm na nova população, i.e, se os indivíduos percecionaram as questões da mesma forma independentemente do grupo a que pertencem, de modo a demonstrar a invariância configuracional. De seguida, é necessário avaliar se existe invariância métrica, verificando se os pesos fatoriais e as covariâncias se mantêm (não diferindo significativamente entre as duas subamostras). E, somente depois da verificação da invariância métrica, é plausível passar para a avaliação da invariância estrutural, avaliando se as relações causais são invariantes (Marôco, 2010).

As análises são realizadas através da uma comparação do ajustamento do modelo aos diferentes grupos em simultâneo, mediante algumas restrições.

O primeiro passo foi a especificação do modelo de fatores (Anexo 25) para avaliar a plausibilidade do modelo de medida ajustado aos dois grupos e respetiva mensuração. Foram também calculadas as estimativas estandardizadas do modelo, para cada um dos grupos (Anexo 26). Todas as estimativas apresentam pesos fatoriais elevados e fiabilidades individuais adequadas. Os valores de assimetria (sk) e achatamento (ku) de todos os itens individuais apresentam valores que não violam o pressuposto da normalidade multivariada (valores absolutos entre 2 e 7, respetivamente), conferindo aos resultadas da estimação pelo método de máxima verossimilhança utilizada na estimação, eficiência e consistência (Marôco, 2010) (Anexo 27). Em termos de qualidade de ajustamento do modelo, o índice  $X^2/df = 1,649$  revela que o modelo de fatores proposto tem um bom ajustamento, o RMSEA de 0,064 indica um ajustamento aceitável, bem como o IC de ]0,056; 0,071[, para ambos os grupos em estudo.

Passando às análises de medida, foram estimados 5 modelos, com recurso ao software SPSS AMOS: o modelo 1 com todos os parâmetros livres, o modelo 2 com todos os pesos fatoriais iguais, modelo 3 com pesos fatoriais e interceptos iguais, o modelo 4 com pesos,

interceptos e covariâncias iguais e o modelo 5 com pesos, interceptos, covariâncias iguais e resíduos iguais. Na tabela abaixo é possível observar as estimativas obtidas para o qui-quadrado, graus de liberdade, índice  $X^2/\text{gl}$ , CFI, RMSEA e as variações de  $X^2/\text{gl}$  e CFI que nos permitiram inferir acerca da verificação de invariância configuracional e métrica.

Análise da Invariância Configuracional, Métrica e Estrutural									
Modelo	$X^2$	DF	$X^2/\text{DF}$	CFI	RMSEA	PCLOSE	$\Delta X^2/\text{gl}$	$\Delta \text{GL}$	$\Delta \text{CFI}$
Modelo 1 - Modelo livre	953,302	578	1,649	0,913	0,064	0,001			
Modelo 2 - Modelo com os pesos fatoriais iguais	963,491	593	1,625	0,914	0,062	0,003	-0,024	15	0,001
Modelo 3 - Modelo com pesos fatoriais e interceptos iguais	993,122	620	1,602	0,913	0,061	0,006	-0,047	42	0,000
Modelo 4 - Modelo com pesos, interceptos e covariâncias iguais	1091,03	665	1,641	0,901	0,063	0,001	-0,008	87	-0,012
Modelo 5 - Modelo com pesos, interceptos, covariâncias e resíduos iguais	1153,339	694	1,662	0,893	0,064	0	0,013	116	-0,02

Tabela XXXVI - Análise da Invariância Configuracional, Métrica e Estrutural

Os testes de diferenças entre estatísticas de qui-quadrados é realizado mediante as seguintes hipóteses:

H0:  $\Sigma$  atend. presencial =  $\Sigma$  atend. não presencial ou  $\Sigma$  modelo livre =  $\Sigma$  modelo restrito

H1:  $\Sigma$  atend. presencial  $\neq$   $\Sigma$  atend. não presencial ou  $\Sigma$  modelo livre  $\neq$   $\Sigma$  modelo restrito

O primeiro teste será para verificar se os pesos fatoriais são ou não invariantes entre os dois grupos.

Como  $\Delta X^2 = \Delta X^2_2 - \Delta X^2_1 = 963,491 - 953,302 = 10,189 < X^2(0,95;15) = 24,996$ , não se rejeita H0 ( $p = 0,808$ ) e pode inferir-se que os pesos fatoriais são invariantes nos grupos de atendimento presencial e não presencial. Isto significa que a qualidade de ajustamento dos dois modelos não é significativamente diferente, testando-se desta forma a invariância configuracional.

Para avaliar a presença ou ausência de invariância de medida e estrutural, considerou-se o critério de Byrne (2010), o qual sugere que se pode considerar que há invariância dos valores de variações do índice  $X^2/\text{gl}$  até 0,01 e com  $\Delta \text{CFI}$  até 0,01.

Comparando o modelo 1 (Modelo livre) com o modelo 3 (Modelo com pesos fatoriais e interceptos iguais), apura-se uma  $\Delta X^2/\text{gl} = -0,047$  e uma  $\Delta \text{CFI} = 0,000$ , o que sugere invariância dos interceptos. Quando comparado o modelo 1 com o modelo 4 (Modelo

com pesos, interceptos e covariâncias iguais), estima-se uma  $\Delta X^2/df = -0,008$  e uma  $\Delta CFI = -0,012$ , que também sugere invariância ao nível das covariâncias. Comprova-se assim a invariância métrica, i.e., os pesos fatoriais, os interceptos e as covariâncias, operacionalizam-se do igual modo nos dois grupos.

Para comparar a invariância residual, comparou-se o modelo 1 com o modelo 5 (Modelo com pesos, interceptos, covariâncias e resíduos iguais), tendo-se apurado uma  $\Delta X^2/df = 0,013$  (maior que 0,01) e uma  $\Delta CFI = -0,012$ , pelo que não se comprova a invariância estrutural entre os modelos.

Inferindo acerca dos resultados obtidos com os testes de diferenças entre qui-quadrados, constatamos que estamos perante uma invariância de medida total, i.e., os pesos fatoriais, os interceptos e as covariâncias não diferem entre os grupos atendimento presencial e atendimento não presencial. Tal significa que as variáveis mantêm a mesma estrutura ao longo das amostras.

## Parte IV – Discussão dos Resultados e Conclusões

### Discussão dos resultados

No âmbito do estudo realizado, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias para o comportamento dos prestadores de serviço orientado para o cliente (COSE) e para os antecedentes do valor da marca (AVM) dos serviços de telecomunicações, sem que tenha sido feita uma análise fatorial exploratória, já que as escalas usadas estavam já consolidadas na literatura (Thorsten, 2004; Kimpakorn, N. e Tocquer, G., 2010).

Depois de realizados ajustes nos modelos (eliminação de alguns itens com fraca fiabilidade individual e do estabelecimento de algumas covariâncias entre resíduos do mesmo fator) foram alcançadas boas qualidades de ajustamento para os modelos de primeira e segunda ordem dos AVM dos serviços de telecomunicações, à luz de vários critérios de classificação ( $X^2/\text{gl}$ , CFI, GFI, RMSEA e MECVI). Através do modelo de segunda ordem foi possível confirmar 4 das 6 hipóteses colocadas sobre quais as dimensões do valor da marca nos serviços de telecomunicações. Não foi possível confirmar a hipótese 1a: "A Notoriedade da marca (N) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações", nem a hipótese 1c: "As Associações à Marca (AM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações". Do modelo de segunda ordem do COSE foi possível confirmar todas as hipóteses (3a a 3d), as quais pressupõem que as competências técnicas, as competências sociais, a motivações e a autoridade da tomada de decisão são dimensões do comportamento dos prestadores de serviço orientado para o cliente.

De seguida, procedeu-se à avaliação do modelo de mensuração e posteriormente ao modelo estrutural. Uma vez que o primeiro modelo de medida não alcançou uma boa qualidade de ajustamento, foram realizados ajustes que permitiram alcançar uma melhor qualidade de ajustamento e o modelo foi usado para a estimação do modelo estrutural. O modelo estrutural comprovou as restantes hipóteses de investigação, à exceção da hipótese H5 "O COSE influencia positivamente e diretamente o valor da marca (OBE)."

A não confirmação das hipóteses 1a: "A Notoriedade da marca (N) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações", e 1c: "As Associações à Marca (AM) é um Antecedente do Valor da Marca (AVM) nos serviços de telecomunicações" pode dever-se ao facto de haver a oferta de um serviço relativamente homogéneo e reduzida neste mercado. Assim, a notoriedade e as associações à marca



podem não se assumir como importantes antecedentes do valor da marca nos serviços de telecomunicações do ponto de vista do consumidor. Este poderá dar prioridade a aspetos como a qualidade do serviço, a diferenciação, a confiança e o comprometimento com a marca. As variáveis notoriedade e associações à marca foram excluídas de outros modelos já realizados (Yoo e Donthu, 2001; Neto e Luce, 2006; Buil et al., 2013; Kashif et al., 2015; Wong e Wickham, 2015), os quais se debruçavam sobre serviços de hotéis, restaurantes e cuidados de saúde. Dentro do mesmo setor, Pinto (2014), chegou à mesma conclusão de que estas dimensões (notoriedade e associações) não apresentavam capacidade preditiva, no estudo da relação de causalidade entre os antecedentes do valor da marca e a comunicação publicitária.

No que respeita à não verificação da hipótese 5 “O COSE influencia positivamente e diretamente o valor da marca (OBE).”, este emerge simultaneamente à confirmação da hipótese 4 “O COSE influencia positivamente e diretamente os Antecedentes do Valor da Marca (AVM).”. Conclui-se que o COSE irá influenciar o Valor da Marca nos serviços de telecomunicações por via dos seus antecedentes. O comportamento do prestador de serviço orientado para o cliente, composto pelas competências sociais e técnicas dos prestadores, as suas motivações e a autoridade para tomada de decisão percecionada pelo cliente influenciam a qualidade percebida, a diferenciação da marca, a confiança na marca e o compromisso com a marca de forma positiva e indireta.

Relativamente às restantes hipóteses, foram todas confirmadas, corroborando o verificado em estudos prévios referenciados na revisão da literatura (Aaker, 1996b; Yoo et al., 2001; Netemeyer et al., 2004; Kimpakorn, N. e Tocquer, G., 2010; Hollebeek et al., 2014) e que sustentaram a formulação do modelo de investigação do presente estudo. A qualidade percebida, a diferenciação da marca, a confiança na marca e o compromisso para com a marca são antecedentes do valor da marca nos serviços de telecomunicações e as dimensões com maior peso fatorial são a qualidade percebida ( $\beta=0,933$ ) e a confiança na marca ( $\beta=0,925$ ). As competências técnicas, as competências sociais, a motivação e a autoridade para tomada de decisão são dimensões do COSE, sendo que as dimensões competências sociais ( $\beta=0,967$ ) e motivação ( $\beta=0,986$ ) têm um peso mais forte. O COSE influencia positivamente e diretamente os antecedentes do valor da marca ( $\beta=0,835$ ) e de forma indireta o valor da marca nos serviços de telecomunicações ( $\beta=1,030$ ) e não de forma direta ( $\beta=-0,453$ ).

Decorrente da análise do modelo e dos efeitos dos constructos, verificou-se que, em termos totais, o COSE tem um contributo positivo sobre o valor da marca nos serviços (OBE). Embora o contributo direto do COSE sobre o valor da marca se tem verificado como sendo negativo ( $\beta = -0,453$ ), o efeito indireto ( $\beta = 1,030$ ) é mais forte, resultando assim num efeito total positivo. Inferiu-se também que o COSE influencia positiva i diretamente os AVM ( $\beta = 0,835$ ) e indiretamente a qualidade percebida, a diferenciação da marca, a confiança na marca e o compromisso com a marca. No que respeita à influencia dos AVM sobre o valor da marca nos serviços ela é direta e positiva ( $\beta = 1,233$ ). Todos os efeitos se apresentaram como estatisticamente significativos.

Por último, foi realizada uma análise à invariância entre os dois grupos avaliados: os inquiridos que responderam ao inquérito com base numa experiência de atendimento presencial (atendimento em loja) e os que responderam com base numa experiência de atendimento não presencial (atendimento em call center). Verificou-se que, em termos gerais, o modelo estrutural funcionava de igual modo para ambas as amostras (invariância configural), i.e., que inquiridos dos dois grupos interpretaram os itens da mesma forma (Marôco, 2010). Comprovou-se a invariância de medida total, demonstrando a inexistência de diferenças entre os dois grupos. Isto significa que se trata de um modelo muito consistente e que as variáveis operaram de forma equivalente ao longo dos dois grupos. Ao enquadrar esta conclusão no contexto dos serviços, seria expectável que fossem detetadas diferenças entre os grupos. A presença física do prestador, tenderá a ser menos mecanizada que um atendimento de call center e mais personalizada (heterogeneidade). Deste modo, no atendimento presencial, o consumidor tenderá a conseguir perceber melhor as expressões e os comportamentos (visíveis) dos prestadores de serviço (nomeadamente as competências técnicas e sociais, a motivação e a autoridade para tomada de decisão), comparativamente com atendimento realizado de forma não presencial. Contudo, os resultados dos testes de invariância comprovaram o contrário, que não existem diferenças entre as duas amostras de dois contextos de atendimento distintos, evidenciando assim a correta construção do modelo estrutural e a sua consistência.

## Principais conclusões

Tem vindo a ser dada uma maior importância à relação entre o capital humano e o valor das marcas de serviços, pela forte intervenção que os prestadores do serviço têm com os clientes e pela sua capacidade para influenciar a perceção dos clientes acerca da marca. Deste modo, o presente estudo procurou confirmar o contributo destes prestadores de serviço para a criação do valor da marca nos serviços de telecomunicações. Conceptualizado o modelo proposto, o mesmo foi validado, mostrando-se fiável e com validade convergente.

Procurou-se avaliar as relações entre as variáveis COSE e AVM e a variável OBE. Por um lado, infere-se que o pessoal de contacto tem um contributo positivo para AVM. Por sua vez, verificou-se que AVM impacta positivamente no valor da marca dos serviços das telecomunicações. Por outro lado, constatou-se que o impacto global que o COSE tem sobre o valor da marca é positivo, não pelo seu efeito direto mas por via dos AVM. É então plausível afirmar que o comportamento do pessoal de contacto orientado para o cliente influencia AVM constituído pela qualidade percebida, pela diferenciação da marca, pela confiança na marca e pelo compromisso com a marca, e que, por sua vez, AVM influencia positivamente o valor da marca nos serviços de telecomunicações.

Quando analisado o comportamento dos prestadores de serviço orientado para o cliente, verificou-se que o mesmo era composto pelas competências técnicas, pelas competências sociais, pela motivação e pela autoridade de tomada de decisão percebida do ponto de vista do cliente. Constatou-se que as competências sociais e a motivação são os preditores do COSE com maior força. No que respeita aos AVM, dos 6 antecedentes considerados, apenas 4 foram comprovados como sendo componentes dos AVM, a qualidade percebida, a diferenciação da marca, a confiança na marca e o compromisso com a marca. Neste caso, os preditores mais significativos são a qualidade percebida e a confiança na marca. Por último, foi realizada uma análise da invariância entre os grupos de inquiridos do atendimento presencial (loja) e dos inquiridos do atendimento não presencial (call center), tendo-se inferido que não havia diferenças entre as duas amostras. Apesar da heterogeneidade dos dois cenários de atendimento, um mais mecânico e estruturado, outro mais personalizado, verificou-se que as variáveis operam de igual modo ao longo das duas amostras.

No contexto dos serviços, esta investigação vem reforçar a importância que os prestadores têm na entrega do serviço, mas também no impacto que podem ter sobre a marca, aos olhos dos clientes. Neste seguimento, as empresas prestadoras de serviço deverão adotar estratégias de internalização da marca, como eventos de promoção da marca, (oferta dos serviços ou descontos para funcionários) ou comunicação dos resultados, prémios e reconhecimentos do serviço, com vista a transmitir os valores da marca aos funcionários para que estes a representem de acordo com os parâmetros desejados. Deverão também ter algum cuidado no recrutamento e seleção dos prestadores dos serviços, procurando recursos humanos com elevadas competências sociais e motivação de modo a ampliar a percepção do cliente sobre o valor da marca.

Os resultados alcançados com este estudo poderão apresentar-se como um ponto de partida para a avaliação do contributo do pessoal de contacto nestes serviços ou noutros de nível de contacto intermédio.

## **Contribuições e Limitações**

Como referido anteriormente, o intuito deste estudo passava, por um lado, por contribuir para a academia, desenvolvendo temáticas da gestão das marcas dos serviços e do impacto do pessoal de contacto nas mesmas, por outro, despoletar o interesse das empresas na aposta da gestão da marca, não só externa, mas também internamente.

Em primeiro lugar, pelo facto de se focar num tipo de serviço em particular, as conclusões obtidas não se poderão estender a outros tipos de serviços sem investigação prévia. Sugere-se que seja repetido o estudo para outros serviços de contacto intermédio entre prestador de serviço e cliente, mas com uma amostra de maior dimensão.

Em segundo lugar, para esta investigação foi recolhida uma amostra convencional de tamanho relativamente reduzido, pelo que a ampliação da amostra poderia conduzir a melhores resultados em termos de ajustamento. Esta questão está relacionada com o facto de o canal de distribuição dos inquéritos não ter sido o inicialmente idealizado. O objetivo era inquirir clientes de uma mesma marca, por meio de uma parceria com a mesma, de modo a obter um maior número de respostas. Como não foi conseguido o apoio de uma marca, a recolha de dados foi realizada utilizando os canais já referidos na secção “Seleção da Amostra e Recolha dos Dados”.

Em terceiro lugar, o facto de não existir uma escala de valor da marca nos serviços de telecomunicações, implicou que nesta investigação fossem compilados constructos de várias escalas de valor da marca de outros serviços. Este exercício de verificação da adequação dos constructos à realidade do serviço em questão, conduziu a vários ajustes ao modelo inicialmente pensado. Desta circunstância, surge uma oportunidade de investigação futura de definição e validação de uma escala para o valor da marca dos serviços de telecomunicações.

Por último, apesar da pertinência do estudo, no sector seleccionado as empresas optam muitas vezes por subcontratar alguns ou uma percentagem dos serviços de contacto. Nestes casos, a empresa detentora da marca nem sempre consegue controlar o passa-a-palavra dos funcionários neste regime e promover a internalização da marca. Assim, o modelo apresentado, carece por não contemplar as situações de subcontratação de alguns dos serviços avaliado, abrindo também aqui amplitude para um futuro estudo que considere esta questão.

## Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996a). *Building Strong Brands*, Free Press, New York, NY.
- Aaker, D. (2003). The Power of the Branded Differentiator. *MIT Sloan Management Review*, 45, 83-87.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38, 102-120.
- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*, Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. & Jacobson, R. (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of Marketing Research*, 31, 191-201.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer research*, 31(1), 1-16.
- ANACOM (2016), Pacotes de serviços de comunicações eletrónicas - 2015
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.
- Andreassen, T. W. (2008). *Serviceledelse*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Argyle, M. (1994). *The psychology of interpersonal behaviour*, Penguin UK.
- Barwise, P. (1993). Brand equity: snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing*, 10, 93-104.
- Becker, S. G. (1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, wiht Special Reference to Education*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128.
- Berry, L. L., & Bendapudi, N. (2003). Clueing in customers. *Harvard business review*, 81(2), 100-106.
- Berry, L. L., & Seltman, K. D. (2007). Building a strong services brand: Lessons from Mayo Clinic. *Business Horizons*, 50(3), 199-209.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Blankson, C. & Kalafatis, S. P. (1999). Issues and challenges in the positioning of service brands: a review. *Journal of Product & Brand Management*, 8, 106-118.
- Bolton, R., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91-104.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13, 5-20.
- Boyle, E. (2007). A process model of brand cocreation: brand management and research implications. *Journal of Product & Brand Management*, 16, 122-131.
- Brodie, R. J., Glynn, M. S. & Little, V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, 6, 363-379.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 1094670511411703.

- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Buil, I., Martínez, E. & De Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of Consumer Marketing*, 30, 62-74.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming
- Cai, Y.; Zhao, G. E He, J. (2015). Influences of two models of intergenerational communication on brand equity. *Journal of Business Research*. Vol.68, Nº3, pp.553-560
- Carlzon, J. (1986). *Moments of truth*, Ballinger Cambridge, MA.
- Chahal, H. & Bala, M. (2012). Significant components of service brand equity in healthcare sector. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 25, 343-362.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Coulter, R. A., Price, L. L., & Feick, L. (2003). Rethinking the origins of involvement and brand commitment: Insights from postsocialist central Europe. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 151-169.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*, Harcourt College Pub.
- Davis, J. D. (2007). A conceptual view of branding for services. *Innovative Marketing*, 3 (1), 7-16.
- De Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal*, 26, 819-836.
- De Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1999). Experts' Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. *Journal of Business Research*, 46, 181-192.
- De Chernatony, L. & Dall' Olmo Riley, F. (1998). Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14:5, 417-443.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2001). Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management*, 17, 645-669.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful service brands. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095-1118.
- De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32, 588-604.
- De Jong, J. P. J. & Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41, 844-858.
- Delvecchio, D., Jarvis, C. B., Klink, R. R. & Dineen, B. R. (2007). Leveraging brand equity to attract human capital. *Marketing Letters*, 18, 149-164.
- Denizci, B. & Tasci, A. D. A. (2010). Modeling the Commonly-Assumed Relationship Between Human Capital and Brand Equity in Tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19, 610-628.

- Donavan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68, 128-146.
- Evans, D., Wasserman, J., Bertolotti, E. And Martino, S. (2002), Branding behavior: the strategy behind the truth campaign, *Social Marketing Quarterly*, Vol. 3, pp. 17-29.
- Finstad, K. (2010). Response interpolation and scale sensitivity: evidence against 5-point scales. *J. Usability Studies*, 5, 104-110.
- Flavell, J. H., Botkin, P., Fry, C., Wright, J. & Jarvis, P. (1968). The development of role-taking and communications skills in children, New York: Wiley.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *the Journal of Marketing*, 70-87.
- Gomez-Mejia, L. R. (2001). Managing human resources, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39, 254-280.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11, 150-152.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing. A Customer Relationships Management Approach*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. (2010). Multivariate data analysis (7th Eds.). NY: Pearson.
- Ham, C. L. (2003). Analyzing the Value of Service Quality Management: Gaining Competitive Advantages. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 131-152.
- Han, S. H., Nguyen, B. & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93.
- Harris, F. & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35, 441-456.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture changenull. *European Journal of Marketing*, 34, 318-340.
- Heffner, T. S. & Rentsch, J. R. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471-490.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. Harvard business review.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S. & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 149-165.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Hunt, J. W. (1997). Managing People At Work, London, McGraw-Hill.
- Isberg, S., & Pitta, D. (2013). Using financial analysis to assess brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 22(1), 65-78.
- Jia, Y. & Zhang, W. (2013). Brand Equity Valuation: an Optimized Interbrand Model which is Based on the Consumer Perspective. *International Academic Workshop on Social Science*, 50, 325-330.



- Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40, 742-760.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers. London
- Keller, K., L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2nd ed.*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25, 740-759.
- Keller, K. L., Sternthal, B. & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard business review*, 80, 80-89.
- Kelley, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Kim, H.-B. & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H. & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61, 75-82.
- Kim, W. (2009). Customers' Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10, 153-174.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16, 532-544.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24, 378-388.
- Kinard, B. R., & Capella, M. L. (2006). Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 359-368.
- King, C. & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8, 277-295.
- Klaus, P. & Maklan, S. (2007). The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management*, 15, 115-122.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). *Principles of marketing (7th ed.)*, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *The Journal of Marketing*, 59-62.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37-44.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J., Keh, H. T., & Lu, X. (2002). *Services marketing in Asia: managing people, technology, and strategy*. Singapore: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.

- Malthouse, E., & Hofacker, C. (2010). Looking back and looking forward with interactive marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 24(3), 181-184.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*, ReportNumber, Lda.
- Mcconnell, M. M., Mosser, P. C., & Perez-Quiros, G. (1999). A decomposition of the increased stability of GDP growth. *Economics and Finance*, 5(13).
- Mcdonald, M. H. B., De Chernatony, L. & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands - Moving beyond the fast-moving consumer goods modelnull. *European Journal of Marketing*, 35, 335-352.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Mitchell, A. (2001). Right side up: Building brands in the age of the organized consumer. HarperCollins Business.
- Moorthi, Y. L. R. (2002). An approach to branding services. *Journal of Services Marketing*, 3 (3), 259-274.
- Motameni, R., & Shahrokhi, M. (1998). Brand equity valuation: a global perspective. *Journal of product & brand management*, 7(4), 275-290.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological bulletin*, 105, 430.
- Nam, J., Ekinici, Y. & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38, 1009-1030.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J. & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57, 209-224.
- Noble, C. H., Rajiv, K. S. & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- Ostrom, A. & Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59, 17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64.
- Perera, L., Kerr, R. B., Kimura, H., & Nassif, V. M. J. (2008). Pode-se formar empreendedores na universidade? Paper presented at the V Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, São Paulo.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). The experience economy. *Harvard Business Review*, 76.
- Pinho, Eduarda. (2015). O impacto da confiança na comunicação publicitária no capital marca - O Caso NOS, Dissertação do Mestrado em Gestão de Serviços Faculdade de Economia do Porto
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *The Journal of Marketing*, 38-56.

- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extensionnull. *Journal of Services Marketing*, 14, 449-462.
- Reppel, A. E., Szmigin, I., & Gruber, T. (2006). The iPod phenomenon: identifying a market leader's secrets through qualitative marketing research. *Journal of Product & Brand Management*, 15(4), 239-249.
- Ries, A. And Trout, J. (2001), *Positioning: The Battle of Your Mind*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Saunders, M. N. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.
- Schlager, T., Bodderas, M., Mass, P. & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25 (7), 497-508.
- Schneider, B. (2000). Brand image from the inside out: Linking internal organization design to customer satisfaction. *Journal of Brand Management*, 7(4), 233-240.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51, 1-17.
- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of product & brand Management*, 10(4), 243-256.
- Simmons, G. J. (2007). “i-Branding”: developing the internet as a branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*, 25, 544-562.
- Simon, C. J. & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12, 28-52.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Skaalsvik, H. & Olsen, B. (2014). Service branding: suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes*, 43, 1209-1223.
- Smart, G. H. (1998). Management assessment methods in venture capital: toward a theory of human capital valuation.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38, 1442-1465.
- Sureshchandar, G. S., Chandrasekharan, R. & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approachnull. *Journal of Services Marketing*, 16, 363-379.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the academy of marketing science*, 29(1), 16-35.
- Thorsten, H. T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 460-478.
- Vallaster, C. & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21, 181-203.
- Vanauken, B. (2007). *Branding: A reference guide to solving your toughest branding problems and strengthening your market position*.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 1-10.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.

- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of consumer research*, 12(3), 341-352.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.

## Anexos

### Anexo 1: Questionário realizado a clientes com experiência no atendimento presencial (loja)

#### O CONTRIBUTO DO PESSOAL DE CONTACTO PARA O VALOR DA MARCA DAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÕES

O presente inquérito por questionário é realizado no âmbito da Dissertação do Mestrado de Gestão de Serviços, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O objetivo é avaliar a influência que o pessoal de contacto (prestadores de serviço) tem no aumento ou diminuição do valor da marca, na perspetiva do cliente. O estudo é direcionado aos clientes que detenham serviços de operadoras de comunicações (televisão, internet, telefone e/ou telemóvel).

Serão analisados 2 pontos de contacto diferentes com os prestadores de serviço: o atendimento em loja (contacto presencial) e o atendimento em call center (contacto não presencial).

Se selecionou este link irá responder às questões baseando-se em experiências que teve no atendimento em loja (contacto presencial).

Este questionário tem a duração aproximada de 5 minutos.

Obrigada pela sua colaboração!

#### SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO

Possui serviço de telefone, internet e/ou televisão em casa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual a operadora que contratou para prestar estes serviços?

- ☐ MEO
- ☐ NOS
- ☐ VODAFONE
- ☐ Outra

Se respondeu Outra, indique qual: \_\_\_\_\_

Quais os serviços que contratou à operadora em questão?

- ☐ Televisão
- ☐ Internet
- ☐ Telefone
- ☐ Telemóvel
- ☐ Internet móvel
- ☐ Outro

Se respondeu Outro, indique qual: \_\_\_\_\_

Está fidelizado à operadora que contratou?

- ☐ Sim  
☐ Não

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação. Assinalar 1 significa que discorda totalmente da afirmação; assinalar 7 significa que concorda totalmente.

Afirmação	1	2	3	4	5	6	7
Se pudesse trocava de operadora.	O	O	O	O	O	O	O

## SERVIÇOS PRESTADOS PELA SUA OPERADORA

Por favor, responda às seguintes questões de acordo com a sua experiência no atendimento não presencial (call center) com os colaboradores da marca de comunicações que contratou.

Relativamente ao serviço que lhe foi prestado pelos **funcionários** no ponto de contacto escolhido, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Para cada afirmação selecione um número de 1 a 7, sendo que assinalar 1 significa que discorda totalmente da afirmação e 7 significa que concorda totalmente.

1 – Discordo Totalmente

7 – Concordo Totalmente

Afirmação	1	2	3	4	5	6	7
1 Os funcionários da marca do meu serviço têm um nível elevado de conhecimento técnico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Os funcionários da marca do meu serviço são peritos no seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Os funcionários da marca do meu serviço são altamente competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Os funcionários da marca do meu serviço têm muitas competências sociais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Os funcionários da marca do meu serviço são capazes de considerar a perspetiva do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Os funcionários da marca do meu serviço sabem como tratar bem um cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Os funcionários da marca do meu serviço mostram um forte comprometimento com o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Os funcionários da marca do meu serviço fazem o seu melhor para satisfazer as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Os funcionários da marca do meu serviço estão sempre muito motivados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Os funcionários da marca do meu serviço estão autorizados a decidir de forma autónoma questões relativas aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Os funcionários da marca do meu serviço têm espaço de manobra para resolver os problemas dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 Em caso de pedidos do cliente, os funcionários da marca do meu serviço não precisam de pedir permissão aos superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

### A MARCA DA SUA OPERADORA

Relativamente à marca da sua operadora, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Para cada afirmação selecione um número de 1 a 7, sendo que assinalar 1 significa que discorda totalmente da afirmação e 7 significa que concorda totalmente.

1 – Discordo Totalmente

7 – Concordo Totalmente

Afirmação	1	2	3	4	5	6	7
13 Conheço a marca do meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Quando penso nos serviços de comunicação, a marca do meu serviço é a primeira de que me recordo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 A marca do meu serviço é uma marca que conheço bem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Consigo reconhecer a marca do meu serviço entre os vários concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 É dada uma atenção especial aos clientes pelos funcionários da marca do meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Os funcionários da marca do meu serviço desempenham bem as suas funções logo na primeira vez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 É conveniente e fácil usar o meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Posso confiar que a marca do meu serviço cumpre as suas promessas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 É provável que a qualidade do meu serviço seja elevada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 A marca do meu serviço destaca-se das restantes marcas concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 A marca do meu serviço é praticamente igual às restantes marcas concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 A marca do meu serviço tem características únicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Algumas características da marca do meu serviço surgem-me rapidamente à ideia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Consigo recordar-me do símbolo/logo da marca do meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Tenho dificuldade em imaginar a marca do meu serviço na minha mente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Tive sempre boas experiências com a marca do meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Sinto-me confiante com a marca do meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 A marca do meu serviço tem uma boa reputação entre os consumidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 A marca do meu serviço é honesta e sincera na resposta às minhas preocupações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Se a marca do meu serviço faz uma promessa sobre o serviço, é provável que seja verdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33	Sei que a marca do meu serviço faz o seu melhor para me satisfazer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Sei que se tiver um problema com a marca do meu serviço, farão o melhor para me ajudar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Usar a marca do meu serviço faz-me pensar sobre a mesma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Eu penso muito sobre a marca quando estou a usufruir do serviço mesma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Usar a marca do meu serviço estimula o meu interesse em aprender mais sobre a mesma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Usufruir do serviço da marca da minha operadora faz-me feliz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Sinto-me bem quando usufruo do serviço da marca da minha operadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Tenho orgulho em ser cliente da marca da minha operadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Passo muito tempo a usufruir do serviço da marca da minha operadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Faz sentido ser cliente da marca da minha operadora em alternativa a outras marcas, mesmo que ofereçam serviços semelhantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Mesmo que outra marca tenha atributos semelhantes aos da marca da minha operadora, iria preferir a marca do meu serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Mesmo se houvesse outra marca tão boa como a marca do meu serviço, preferia adquirir o serviço da minha operadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Se outra marca não for diferente da marca da minha operadora, em nenhum aspeto, parece mais inteligente ser cliente da minha marca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**INFORMAÇÕES PESSOAIS**

Indique a sua idade: \_\_\_\_\_

Indique o seu género:

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

Indique o seu nível de qualificações:

- ☐ Ensino Básico  
☐ Ensino Secundário  
☐ Licenciatura  
☐ Mestrado  
☐ Doutoramento  
☐ Outra

Se respondeu Outra, indique qual: \_\_\_\_\_



Qual a sua situação profissional?

- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Desempregado
- ☐ Reformado
- ☐ Estudante
- ☐ Outra

Se respondeu Outra, indique qual: \_\_\_\_\_

## Anexo 2: Questionário realizado a clientes com experiência no atendimento não presencial (cal center)

Igual ao Anexo 1 à exceção do texto de apresentação e de introdução às questões sobre o pessoal de contacto

### **O CONTRIBUTO DO PESSOAL DE CONTACTO PARA O VALOR DA MARCA DAS EMPRESAS DE COMUNICAÇÕES**

O presente inquérito por questionário é realizado no âmbito da Dissertação do Mestrado de Gestão de Serviços, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O objetivo é avaliar a influência que o pessoal de contacto (prestadores de serviço) tem no aumento ou diminuição do valor da marca, na perspetiva do cliente. O estudo é direccionado aos clientes que detenham serviços de operadoras de comunicações (televisão, internet, telefone e/ou telemóvel).

Serão analisados 2 pontos de contacto diferentes com os prestadores de serviço: o atendimento em loja (contacto presencial) e o atendimento em call center (contacto não presencial).

Se seleccionou este link irá responder às questões baseando-se em experiências que teve no atendimento em call center (contacto não presencial).

Este questionário tem a duração aproximada de 5 minutos.

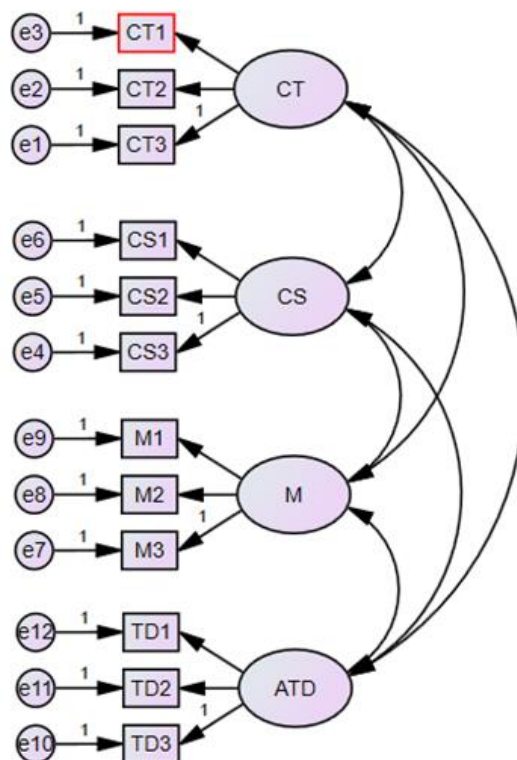
Obrigada pela sua colaboração!

(...)

### **SERVIÇOS PRESTADOS PELA SUA OPERADORA**

Por favor, responda às seguintes questões de acordo com a sua experiência no atendimento não presencial (call center) com os colaboradores da marca de comunicações que contratou.

### Anexo 3: Especificação do modelo COSE<sub>1</sub>

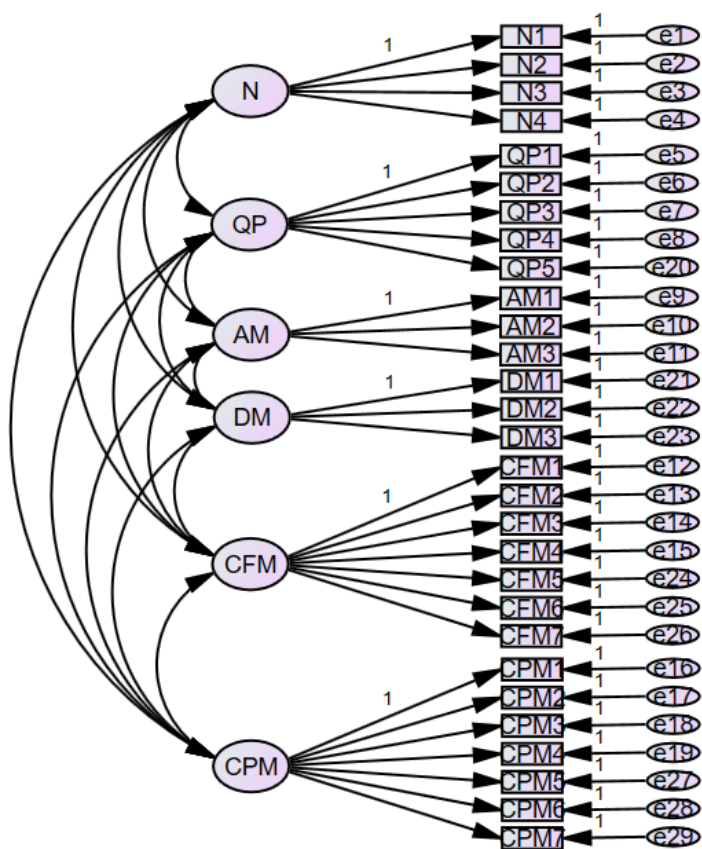


#### Anexo 4: Normalidade multivariada dos itens do modelo COSE<sub>1</sub>

Análise da normalidade multivariada - COSE 1						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
TD1	1	7	0,289	1,507	-0,658	-1,715
TD2	1	7	0,02	0,104	-0,872	-2,273
TD3	1	7	0,334	1,743	-0,632	-1,648
M1	1	7	-0,362	-1,886	-0,098	-0,257
M2	1	7	-0,382	-1,993	-0,52	-1,354
M3	1	7	-0,058	-0,301	-0,274	-0,714
CS1	1	7	-0,312	-1,624	-0,264	-0,687
CS2	1	7	-0,19	-0,992	-0,647	-1,686
CS3	1	7	-0,349	-1,817	-0,579	-1,51
CT1	1	7	-0,39	-2,034	-0,274	-0,713
CT2	1	7	-0,137	-0,714	-0,483	-1,258
CT3	1	7	-0,132	-0,687	-0,568	-1,481
Multivariate					44,908	15,639

Anexo 5: Normalidade multivariada dos itens do modelo COSE<sub>2</sub>

Análise da normalidade multivariada - COSE 2						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
TD1	1	7	0,289	1,507	-0,658	-1,715
TD2	1	7	0,02	0,104	-0,872	-2,273
TD3	1	7	0,334	1,743	-0,632	-1,648
M1	1	7	-0,362	-1,886	-0,098	-0,257
M2	1	7	-0,382	-1,993	-0,52	-1,354
CS1	1	7	-0,312	-1,624	-0,264	-0,687
CS2	1	7	-0,19	-0,992	-0,647	-1,686
CS3	1	7	-0,349	-1,817	-0,579	-1,51
CT1	1	7	-0,39	-2,034	-0,274	-0,713
CT2	1	7	-0,137	-0,714	-0,483	-1,258
CT3	1	7	-0,132	-0,687	-0,568	-1,481
Multivariate					38,834	14,659

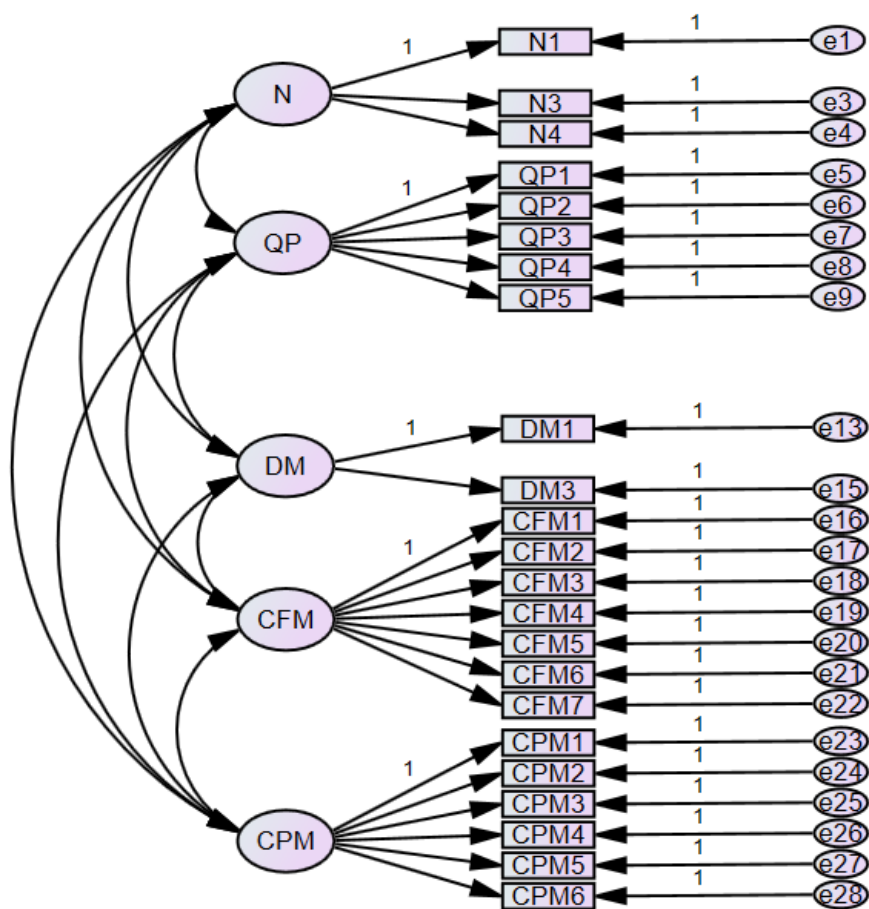
Anexo 6: Especificação do modelo AVM<sub>1</sub>

## Anexo 7: Tabela de covariâncias e correlações entre os constructos de AVM

Correlações entre constructos - COSE				
			Covariância	Correlação
N	↔	CPM	0,168	0,156
QP	↔	CPM	0,758	0,687
AM	↔	CPM	0,650	0,577
DM	↔	CPM	0,805	0,616
CFM	↔	CPM	0,856	0,717
DM	↔	CFM	1,194	0,765
AM	↔	CFM	1,155	0,858
QP	↔	CFM	1,239	0,941
N	↔	CFM	0,367	0,286
AM	↔	DM	1,634	1,109
QP	↔	DM	1,130	0,783
N	↔	DM	0,439	0,312
QP	↔	AM	1,043	0,838
N	↔	AM	0,854	0,705
N	↔	QP	0,468	0,394

Anexo 8: Tabela de análise da validade do constructo AVM<sub>1</sub>

Análise da Validade do Constructo - AVM <sub>1</sub>								
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$				
N1	←	N	0,808	0,653	CFM1	←	CFM	0,730
N2	←	N	0,494	0,244	CFM2	←	CFM	0,896
N3	←	N	0,898	0,806	CFM3	←	CFM	0,789
N4	←	N	0,790	0,625	CFM4	←	CFM	0,922
QP1	←	QP	0,766	0,587	CFM5	←	CFM	0,931
QP2	←	QP	0,822	0,675	CFM6	←	CFM	0,907
QP3	←	QP	0,780	0,608	CFM7	←	CFM	0,891
QP4	←	QP	0,879	0,772	CPM1	←	CPM	0,611
QP5	←	QP	0,826	0,683	CPM2	←	CPM	0,598
AM1	←	AM	0,679	0,461	CPM3	←	CPM	0,668
AM2	←	AM	0,388	0,151	CPM4	←	CPM	0,945
AM3	←	AM	0,097	0,009	CPM5	←	CPM	0,929
DM1	←	DM	0,868	0,753	CPM6	←	CPM	0,862
DM2	←	DM	0,226	0,051	CPM7	←	CPM	0,406
DM3	←	DM	0,755	0,571				0,165

Anexo 9: Especificação do modelo AVM<sub>2</sub>

Anexo 10: Tabela de análise da validade do constructo AVM<sub>2</sub>

Análise da Validade do Constructo – AVM <sub>2</sub>						
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	Validade Convergente AVE ( $\geq 0,5$ )
N1	←	N	0,805	0,647	0,353	0,700
N3	←	N	0,915	0,841	0,159	
N4	←	N	0,777	0,600	0,400	
QP1	←	QP	0,764	0,581	0,419	0,670
QP2	←	QP	0,823	0,682	0,318	
QP3	←	QP	0,781	0,609	0,391	
QP4	←	QP	0,876	0,776	0,224	
QP5	←	QP	0,820	0,677	0,323	
DM1	←	DM	0,847	0,717	0,283	0,651
DM3	←	DM	0,765	0,585	0,415	
CFM1	←	CFM	0,729	0,528	0,472	0,750
CFM2	←	CFM	0,896	0,797	0,203	
CFM3	←	CFM	0,789	0,617	0,383	
CFM4	←	CFM	0,921	0,852	0,148	
CFM5	←	CFM	0,932	0,870	0,130	
CFM6	←	CFM	0,908	0,827	0,173	
CFM7	←	CFM	0,889	0,792	0,208	
CPM1	←	CPM	0,610	0,374	0,626	0,610
CPM2	←	CPM	0,601	0,362	0,638	
CPM3	←	CPM	0,669	0,447	0,553	
CPM4	←	CPM	0,948	0,900	0,100	
CPM5	←	CPM	0,927	0,860	0,140	
CPM6	←	CPM	0,860	0,739	0,261	

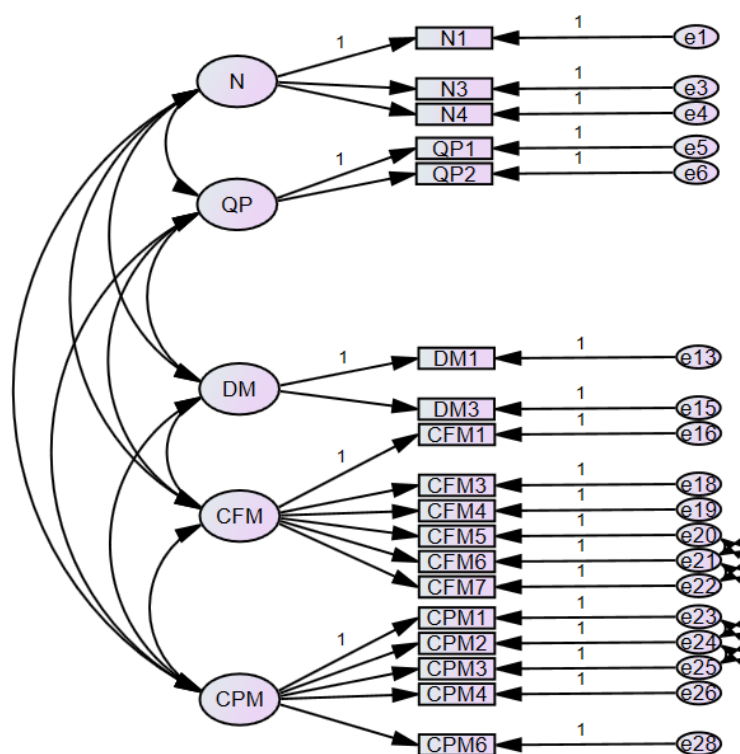
Anexo 11: Normalidade multivariada dos itens do modelo AVM<sub>2</sub>

Análise da normalidade multivariada - AVM <sub>2</sub>						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
CPM6	1	7	-0,123	-0,642	-0,817	-2,129
CPM5	1	7	-0,23	-1,201	-0,694	-1,809
CPM4	1	7	-0,168	-0,877	-0,863	-2,248
CPM3	1	7	0,457	2,384	-0,925	-2,412
CPM2	1	7	0,566	2,949	-0,654	-1,704
CPM1	1	7	-0,131	-0,682	-0,923	-2,406
CFM7	1	7	-0,424	-2,212	-0,585	-1,524
CFM6	1	7	-0,263	-1,372	-0,795	-2,073
CFM5	1	7	-0,337	-1,754	-0,849	-2,212
CFM4	1	7	-0,314	-1,634	-0,822	-2,142

CFM3	1	7	-0,425	-2,215	-0,168	-0,437
CFM2	1	7	-0,422	-2,199	-0,748	-1,95
CFM1	1	7	-0,205	-1,07	-0,967	-2,52
DM3	1	7	0,041	0,215	-0,955	-2,488
DM1	1	7	-0,218	-1,138	-0,427	-1,114
QP5	1	7	-0,472	-2,459	-0,655	-1,707
QP4	1	7	-0,292	-1,521	-0,961	-2,505
QP3	1	7	-0,647	-3,375	-0,157	-0,41
QP2	1	7	-0,29	-1,513	-0,594	-1,548
QP1	1	7	-0,201	-1,047	-0,797	-2,077
N4	1	7	-0,848	-4,419	0,585	1,524
N3	1	7	-0,491	-2,559	0,047	0,122
N1	1	7	-1,059	-5,52	1,324	3,45
Multivariate					139,463	26,253

Anexo 12: Índices de modificação do modelo estimado AVM<sub>2</sub>

Índices de modificação – AVM <sub>2</sub>				
			M.I.	Alteração estimada
e24	↔	e25	51,35	0,915
e23	↔	e24	23,829	0,678
e16	↔	e17	29,057	0,343
e7	↔	N	17,655	0,342
e9	↔	e13	13,965	0,279
e7	↔	e17	12,134	0,192
e17	↔	DM	11,46	0,19
e13	↔	e17	11,101	0,189
e9	↔	e17	12,308	0,184
e17	↔	e18	14,047	0,172
e21	↔	e22	15,524	0,168
e20	↔	e21	12,463	0,127
e17	↔	e21	11,388	-0,137
e21	↔	e27	24,853	-0,205
e25	↔	e27	11,369	-0,226
e8	↔	N	15,28	-0,289
e24	↔	e27	18,474	-0,321
e9	↔	e23	11,855	-0,333

Anexo 13: Especificação do modelo AVM<sub>3</sub>



Anexo 14: Normalidade multivariada dos itens do modelo AVM<sub>3</sub>

Análise da normalidade multivariada - AVM 3						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
CPM6	1	7	-0,123	-0,642	-0,817	-2,129
CPM4	1	7	-0,168	-0,877	-0,863	-2,248
CPM3	1	7	0,457	2,384	-0,925	-2,412
CPM2	1	7	0,566	2,949	-0,654	-1,704
CPM1	1	7	-0,131	-0,682	-0,923	-2,406
CFM7	1	7	-0,424	-2,212	-0,585	-1,524
CFM6	1	7	-0,263	-1,372	-0,795	-2,073
CFM5	1	7	-0,337	-1,754	-0,849	-2,212
CFM4	1	7	-0,314	-1,634	-0,822	-2,142
CFM3	1	7	-0,425	-2,215	-0,168	-0,437
CFM1	1	7	-0,205	-1,07	-0,967	-2,52
DM3	1	7	0,041	0,215	-0,955	-2,488
DM1	1	7	-0,218	-1,138	-0,427	-1,114
QP2	1	7	-0,29	-1,513	-0,594	-1,548
QP1	1	7	-0,201	-1,047	-0,797	-2,077
N4	1	7	-0,848	-4,419	0,585	1,524
N3	1	7	-0,491	-2,559	0,047	0,122
N1	1	7	-1,059	-5,52	1,324	3,45
Multivariate					90,496	21,529

Anexo 15: Tabela de análise da validade do constructo AVM<sub>3</sub>

Análise da Validade do Constructo – AVM <sub>3</sub>							
			Validade fatorial	Fiabilidade individual		Validade Convergente	
			$\lambda (> 0,5)$	$R^2 (\geq 0,25)$	$\varepsilon = (1-R^2)$	AVE ( $\geq 0,5$ )	
N1	←	N	0,805	0,648	0,352	0,696	
N3	←	N	0,963	0,838	0,162		
N4	←	N	0,776	0,603	0,397		
QP1	←	QP	0,812	0,660	0,340		0,694
QP2	←	QP	0,853	0,727	0,273		
DM1	←	DM	0,829	0,687	0,313		0,649
DM3	←	DM	0,781	0,610	0,390		
CFM1	←	CFM	0,709	0,503	0,497	0,738	
CFM3	←	CFM	0,779	0,606	0,394		
CFM4	←	CFM	0,919	0,845	0,155		
CFM5	←	CFM	0,932	0,870	0,130		
CFM6	←	CFM	0,901	0,812	0,188		
CFM7	←	CFM	0,888	0,789	0,211		
CPM1	←	CPM	0,633	0,401	0,599		
CPM2	←	CPM	0,620	0,384	0,616		
CPM3	←	CPM	0,696	0,484	0,516		
CPM4	←	CPM	0,883	0,780	0,220		
CPM6	←	CPM	0,894	0,798	0,202		

Anexo 16: Tabela de resultados para as estimativas do modelo  $AVM_A$  de 2ª ordem

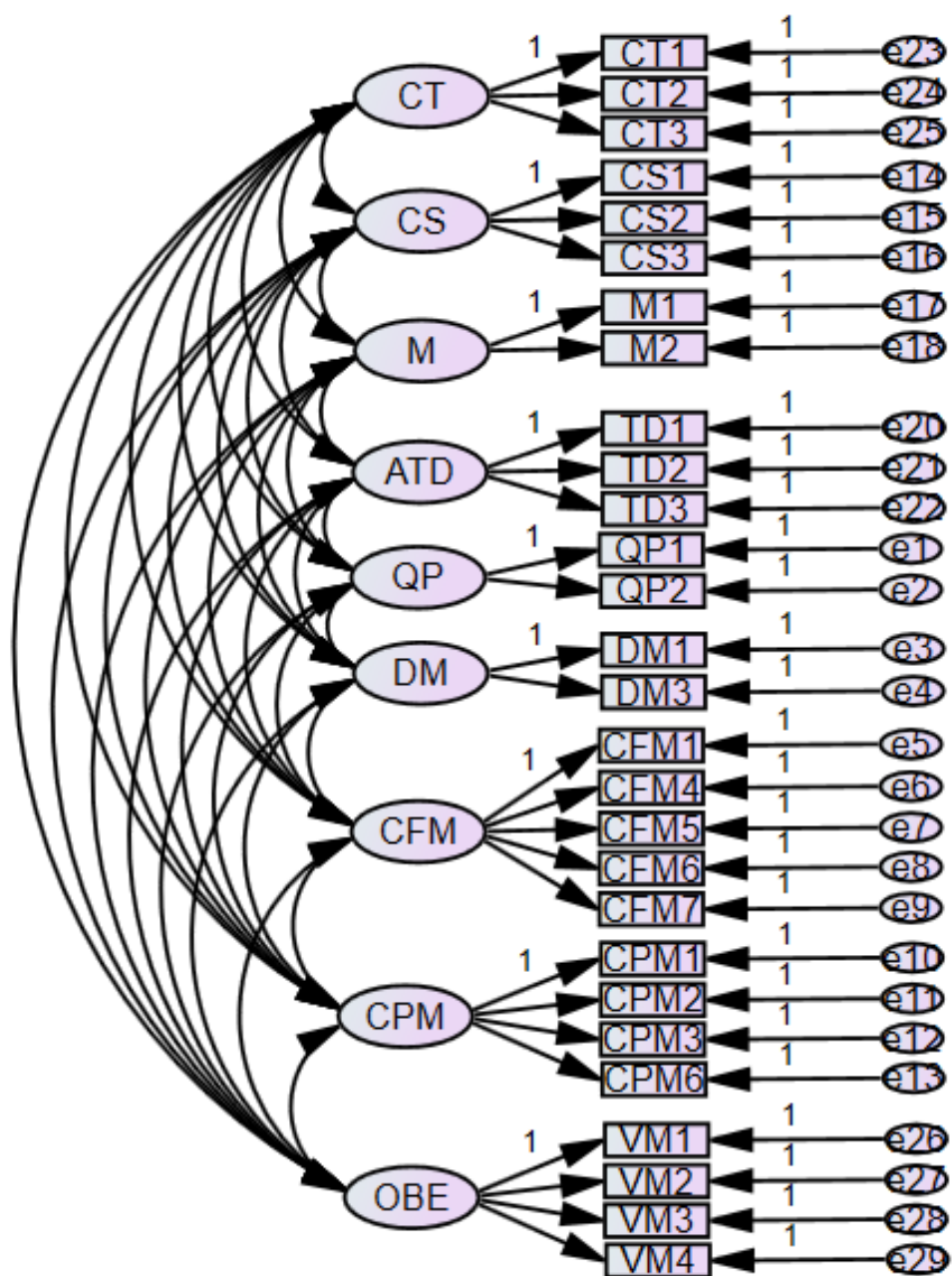
Resultado do modelo $AVM_1$ 2ª ordem				
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $R^2 (\geq 0,25)$
N	←	AVM	0,282	0,080
QP	←	AVM	0,914	0,835
DM	←	AVM	0,802	0,643
CFM	←	AVM	0,960	0,922
CPM	←	AVM	0,786	0,617
N1	←	N	0,805	0,647
N3	←	N	0,920	0,847
N4	←	N	0,770	0,593
QP1	←	QP	0,811	0,658
QP2	←	QP	0,854	0,729
DM1	←	DM	0,825	0,680
DM3	←	DM	0,785	0,617
CFM1	←	CFM	0,704	0,496
CFM4	←	CFM	0,921	0,848
CFM5	←	CFM	0,932	0,868
CFM6	←	CFM	0,909	0,826
CFM7	←	CFM	0,890	0,792
CPM1	←	CPM	0,636	0,404
CPM2	←	CPM	0,618	0,382
CPM3	←	CPM	0,691	0,478
CPM4	←	CPM	0,884	0,782
CPM6	←	CPM	0,893	0,798

Anexo 17: Normalidade multivariada dos itens do modelo AVM<sub>A</sub>

Análise da normalidade multivariada - AVM <sub>A</sub> de segunda ordem						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
CPM6	1	7	-0,123	-0,642	-0,817	-2,129
CPM4	1	7	-0,168	-0,877	-0,863	-2,248
CPM3	1	7	0,457	2,384	-0,925	-2,412
CPM2	1	7	0,566	2,949	-0,654	-1,704
CPM1	1	7	-0,131	-0,682	-0,923	-2,406
CFM7	1	7	-0,424	-2,212	-0,585	-1,524
CFM6	1	7	-0,263	-1,372	-0,795	-2,073
CFM5	1	7	-0,337	-1,754	-0,849	-2,212
CFM4	1	7	-0,314	-1,634	-0,822	-2,142
CFM1	1	7	-0,205	-1,07	-0,967	-2,52
DM3	1	7	0,041	0,215	-0,955	-2,488
DM1	1	7	-0,218	-1,138	-0,427	-1,114
QP2	1	7	-0,29	-1,513	-0,594	-1,548
QP1	1	7	-0,201	-1,047	-0,797	-2,077
N4	1	7	-0,848	-4,419	0,585	1,524
N3	1	7	-0,491	-2,559	0,047	0,122
N1	1	7	-1,059	-5,52	1,324	3,45
Multivariate					84,059	21,112

## Anexo 18: Normalidade multivariada dos itens do modelo OBE

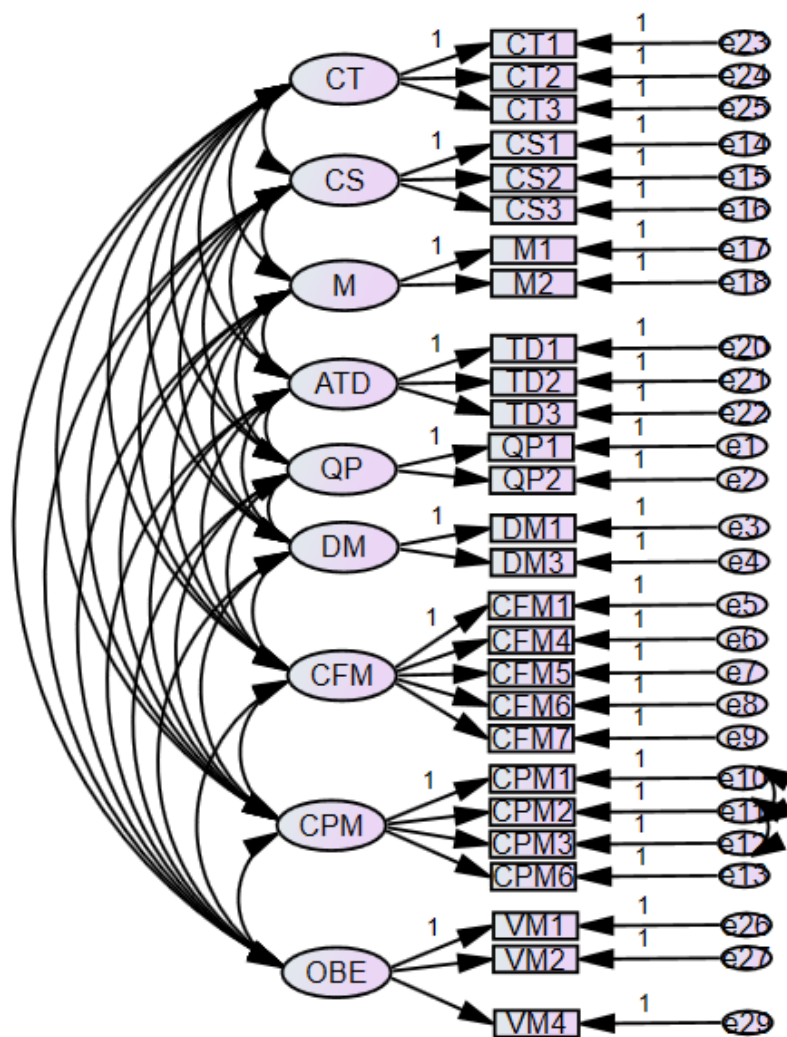
Análise da normalidade multivariada - Constructo OBE						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
VM4	1	7	-0,127	-0,661	-0,8	-2,086
VM3	1	7	-0,028	-0,147	-0,893	-2,328
VM2	1	7	-0,092	-0,481	-0,832	-2,168
VM1	1	7	-0,178	-0,927	-0,75	-1,954
Multivariate					175,406	27,318

Anexo 19: Especificação do modelo de medida do VM<sub>1</sub>

Anexo 20: Normalidade multivariada dos itens do modelo de medida do VM<sub>1</sub>

Análise da normalidade multivariada - Modelo de Medida VM <sub>1</sub>						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
VM4	1	7	-0,127	-0,661	-0,8	-2,086
VM3	1	7	-0,028	-0,147	-0,893	-2,328
VM2	1	7	-0,092	-0,481	-0,832	-2,168
VM1	1	7	-0,178	-0,927	-0,75	-1,954
CT3	1	7	-0,132	-0,687	-0,568	-1,481
CT2	1	7	-0,137	-0,714	-0,483	-1,258
CT1	1	7	-0,39	-2,034	-0,274	-0,713
TD3	1	7	0,334	1,743	-0,632	-1,648
TD2	1	7	0,02	0,104	-0,872	-2,273
TD1	1	7	0,289	1,507	-0,658	-1,715
M2	1	7	-0,382	-1,993	-0,52	-1,354
M1	1	7	-0,362	-1,886	-0,098	-0,257
CS3	1	7	-0,349	-1,817	-0,579	-1,51
CS2	1	7	-0,19	-0,992	-0,647	-1,686
CS1	1	7	-0,312	-1,624	-0,264	-0,687
CPM6	1	7	-0,123	-0,642	-0,817	-2,129
CPM3	1	7	0,457	2,384	-0,925	-2,412
CPM2	1	7	0,566	2,949	-0,654	-1,704
CPM1	1	7	-0,131	-0,682	-0,923	-2,406
CFM7	1	7	-0,424	-2,212	-0,585	-1,524
CFM6	1	7	-0,263	-1,372	-0,795	-2,073
CFM5	1	7	-0,337	-1,754	-0,849	-2,212
CFM4	1	7	-0,314	-1,634	-0,822	-2,142
CFM1	1	7	-0,205	-1,07	-0,967	-2,52
DM3	1	7	0,041	0,215	-0,955	-2,488
DM1	1	7	-0,218	-1,138	-0,427	-1,114
QP2	1	7	-0,29	-1,513	-0,594	-1,548
QP1	1	7	-0,201	-1,047	-0,797	-2,077
Multivariate					175,406	27,318

## Anexo 21: Especificação do modelo de medida do VM2



Anexo 22: Normalidade multivariada dos itens do modelo de medida do VM<sub>2</sub>

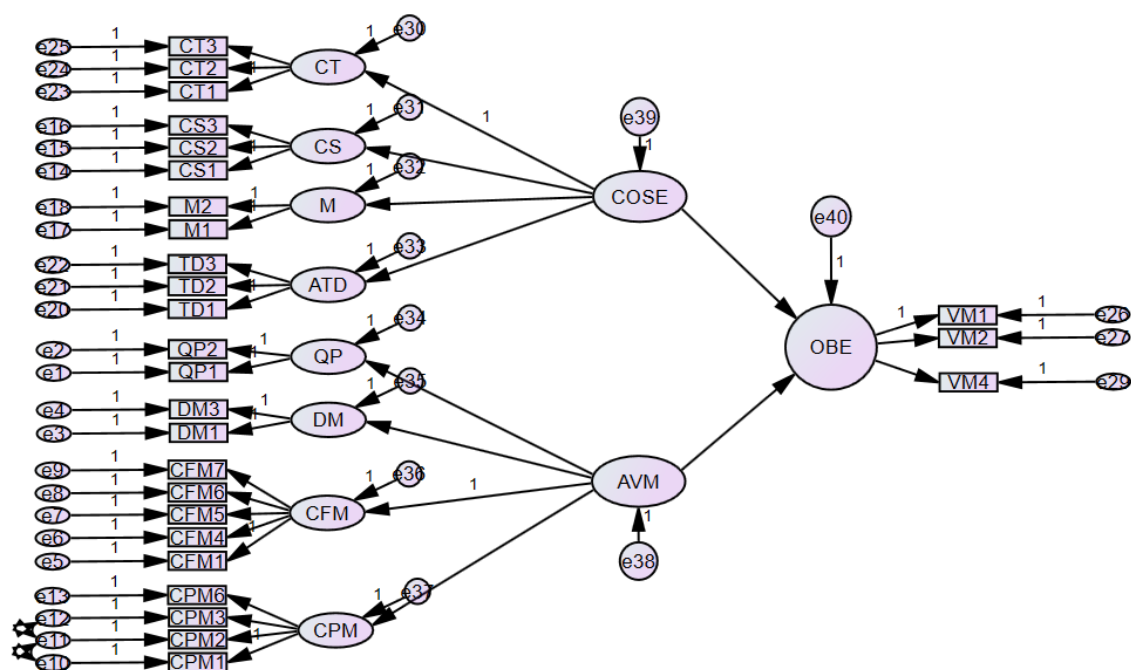
Análise da normalidade multivariada - Modelo de Medida VM <sub>1</sub>						
Variável	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
VM4	1	7	-0,127	-0,661	-0,8	-2,086
VM2	1	7	-0,092	-0,481	-0,832	-2,168
VM1	1	7	-0,178	-0,927	-0,75	-1,954
CT3	1	7	-0,132	-0,687	-0,568	-1,481
CT2	1	7	-0,137	-0,714	-0,483	-1,258
CT1	1	7	-0,39	-2,034	-0,274	-0,713
TD3	1	7	0,334	1,743	-0,632	-1,648
TD2	1	7	0,02	0,104	-0,872	-2,273
TD1	1	7	0,289	1,507	-0,658	-1,715
M2	1	7	-0,382	-1,993	-0,52	-1,354
M1	1	7	-0,362	-1,886	-0,098	-0,257
CS3	1	7	-0,349	-1,817	-0,579	-1,51
CS2	1	7	-0,19	-0,992	-0,647	-1,686
CS1	1	7	-0,312	-1,624	-0,264	-0,687
CPM6	1	7	-0,123	-0,642	-0,817	-2,129
CPM3	1	7	0,457	2,384	-0,925	-2,412
CPM2	1	7	0,566	2,949	-0,654	-1,704
CPM1	1	7	-0,131	-0,682	-0,923	-2,406
CFM7	1	7	-0,424	-2,212	-0,585	-1,524
CFM6	1	7	-0,263	-1,372	-0,795	-2,073
CFM5	1	7	-0,337	-1,754	-0,849	-2,212
CFM4	1	7	-0,314	-1,634	-0,822	-2,142
CFM1	1	7	-0,205	-1,07	-0,967	-2,52
DM3	1	7	0,041	0,215	-0,955	-2,488
DM1	1	7	-0,218	-1,138	-0,427	-1,114
QP2	1	7	-0,29	-1,513	-0,594	-1,548
QP1	1	7	-0,201	-1,047	-0,797	-2,077
Multivariate					164,562	26,546



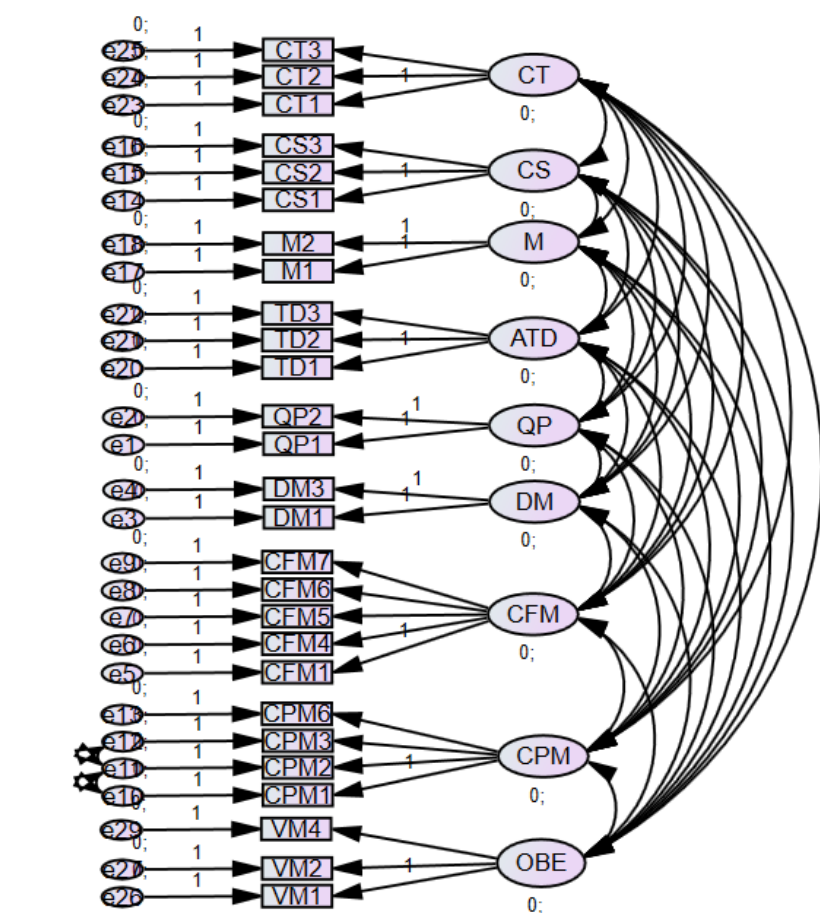
## Anexo 23: Tabela de resultados para as estimativas do modelo estrutural (NR)

Estatísticas do Modelo Estrutural (NR)									
			Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $\lambda_2 (\geq 0,25)$				Validade fatorial $\lambda (> 0,5)$	Fiabilidade individual $\lambda_2 (\geq 0,25)$
AVM	←	COSE	0,835	0,698	CFM7	←	CFM	0,903	0,816
CT	←	COSE	0,858	0,736	CPM1	←	CPM	0,664	0,440
CS	←	COSE	0,967	0,935	CPM2	←	CPM	0,594	0,353
M	←	COSE	0,986	0,973	CPM3	←	CPM	0,687	0,472
ATD	←	COSE	0,715	0,512	CPM6	←	CPM	0,844	0,713
QP	←	AVM	0,933	0,871	CS1	←	CS	0,809	0,654
DM	←	AVM	0,821	0,674	CS2	←	CS	0,881	0,777
CFM	←	AVM	0,925	0,855	CS3	←	CS	0,907	0,822
CPM	←	AVM	0,850	0,722	M1	←	M	0,859	0,738
OBE	←	COSE	-0,453	0,000	M2	←	M	0,853	0,728
OBE	←	AVM	1,233	0,793	TD1	←	ATD	0,884	0,781
QP1	←	QP	0,824	0,678	TD2	←	ATD	0,946	0,894
QP2	←	QP	0,842	0,709	TD3	←	ATD	0,718	0,516
DM1	←	DM	0,842	0,710	CT1	←	CT	0,873	0,763
DM3	←	DM	0,768	0,590	CT2	←	CT	0,933	0,870
CFM1	←	CFM	0,698	0,487	CT3	←	CT	0,892	0,796
CFM4	←	CFM	0,912	0,832	VM1	←	OBE	0,915	0,838
CFM5	←	CFM	0,937	0,877	VM2	←	OBE	0,953	0,908
CFM6	←	CFM	0,931	0,866	VM4	←	OBE	0,701	0,492

Anexo 24: Especificação do modelo restrito do efeito de mediação



Anexo 25: Especificação do modelo de medida, usado para a análise Multigrupos



Anexo 26: Tabela de resultados para as estimativas da AFC para o VM de dois grupos: inquiridos com experiências de atendimento presencial e não presencial.

Estatísticas da AFC para o VM									
Atendimento presencial					Atendimento não presencial				
			Peso fatorial (> 0,5)	$R^2 (\geq 0,25)$				Peso fatorial (> 0,5)	$R^2 (\geq 0,25)$
QP1	←	QP	0,805	0,648	QP1	←	QP	0,812	0,660
QP2	←	QP	0,830	0,689	QP2	←	QP	0,902	0,813
DM1	←	DM	0,871	0,758	DM1	←	DM	0,810	0,655
DM3	←	DM	0,783	0,758	DM3	←	DM	0,746	0,556
CFM1	←	CFM	0,665	0,442	CFM1	←	CFM	0,734	0,539
CFM4	←	CFM	0,909	0,826	CFM4	←	CFM	0,917	0,841
CFM5	←	CFM	0,921	0,849	CFM5	←	CFM	0,956	0,913
CFM6	←	CFM	0,922	0,851	CFM6	←	CFM	0,945	0,893
CFM7	←	CFM	0,898	0,806	CFM7	←	CFM	0,915	0,837
CPM1	←	CPM	0,691	0,478	CPM1	←	CPM	0,593	0,351
CPM2	←	CPM	0,584	0,341	CPM2	←	CPM	0,597	0,356
CPM3	←	CPM	0,592	0,350	CPM3	←	CPM	0,760	0,578
CPM6	←	CPM	0,865	0,748	CPM6	←	CPM	0,876	0,767
CS1	←	CS	0,750	0,562	CS1	←	CS	0,856	0,732
CS2	←	CS	0,904	0,818	CS2	←	CS	0,875	0,765
CS3	←	CS	0,897	0,804	CS3	←	CS	0,901	0,812
M1	←	M	0,859	0,737	M1	←	M	0,866	0,750
M2	←	M	0,800	0,640	M2	←	M	0,900	0,810
TD1	←	ATD	0,864	0,746	TD1	←	ATD	0,931	0,868
TD2	←	ATD	0,959	0,920	TD2	←	ATD	0,910	0,827
TD3	←	ATD	0,699	0,489	TD3	←	ATD	0,752	0,565
CT1	←	CT	0,882	0,778	CT1	←	CT	0,860	0,739
CT2	←	CT	0,900	0,810	CT2	←	CT	0,961	0,924
CT3	←	CT	0,876	0,767	CT3	←	CT	0,927	0,860
VM1	←	OBE	0,904	0,818	VM1	←	OBE	0,944	0,891
VM2	←	OBE	0,944	0,892	VM2	←	OBE	0,946	0,895
VM4	←	OBE	0,625	0,391	VM4	←	OBE	0,820	0,672

Anexo 27: Normalidade multivariada dos itens do modelo do grupo presencial e do grupo não presencial

Análise da normalidade multivariada - Modelo Atendimento Presencial												
Modelo Atendimento Presencial							Modelo Atendimento Presencial					
Var	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.	min	max	sk ]-2, 2[	c.r.	ku ]-7,7[	c.r.
VM4	1	7	-0,124	-0,485	-0,982	-1,922	1	7	-0,296	-1,019	-0,712	-1,224
VM2	1	7	-0,114	-0,445	-0,965	-1,889	1	7	-0,211	-0,725	-0,758	-1,304
VM1	1	7	-0,214	-0,839	-0,842	-1,648	1	7	-0,243	-0,837	-0,68	-1,17
CT3	2	7	-0,052	-0,205	-0,657	-1,287	1	6	-0,26	-0,894	-0,587	-1,01
CT2	2	7	0,034	0,132	-0,527	-1,033	1	6	-0,301	-1,034	-0,696	-1,197
CT1	1	7	-0,43	-1,682	-0,213	-0,416	1	7	-0,342	-1,175	-0,364	-0,626
TD3	1	7	0,342	1,338	-0,527	-1,031	1	7	0,326	1,123	-0,765	-1,316
TD2	1	7	0,041	0,161	-0,738	-1,445	1	6	-0,002	-0,006	-1,038	-1,785
TD1	1	7	0,334	1,306	-0,542	-1,061	1	6	0,226	0,777	-0,832	-1,431
M2	1	7	-0,524	-2,051	-0,299	-0,585	1	7	-0,214	-0,738	-0,732	-1,26
M1	1	7	-0,338	-1,322	0,163	0,32	1	7	-0,291	-1	-0,468	-0,805
CS3	1	7	-0,453	-1,774	-0,316	-0,618	1	7	-0,191	-0,656	-0,802	-1,38
CS2	1	7	-0,111	-0,433	-0,646	-1,265	1	6	-0,247	-0,849	-0,834	-1,434
CS1	1	7	-0,186	-0,73	-0,264	-0,518	1	6	-0,459	-1,579	-0,404	-0,694
CPM6	1	7	-0,275	-1,076	-0,612	-1,197	1	7	0,081	0,279	-0,934	-1,606
CPM3	1	7	0,476	1,866	-0,694	-1,358	1	6	0,461	1,585	-1,227	-2,11
CPM2	1	7	0,62	2,429	-0,579	-1,134	1	7	0,467	1,607	-0,852	-1,465
CPM1	1	7	-0,165	-0,647	-0,9	-1,762	1	7	-0,088	-0,302	-0,951	-1,636
CFM7	1	7	-0,425	-1,664	-0,538	-1,054	1	7	-0,424	-1,458	-0,647	-1,112
CFM6	1	7	-0,206	-0,808	-0,782	-1,532	1	7	-0,358	-1,233	-0,876	-1,506
CFM5	1	7	-0,263	-1,031	-0,883	-1,728	1	6	-0,449	-1,544	-0,817	-1,406
CFM4	1	7	-0,345	-1,352	-0,76	-1,488	1	7	-0,256	-0,881	-0,909	-1,564
CFM1	1	7	-0,318	-1,245	-1,025	-2,006	1	7	-0,062	-0,214	-0,858	-1,476
DM3	1	7	0,133	0,522	-1,05	-2,055	1	7	-0,118	-0,406	-0,946	-1,627
DM1	1	7	-0,315	-1,235	-0,511	-1	1	7	-0,022	-0,076	-0,393	-0,677
QP2	1	7	-0,284	-1,111	-0,56	-1,096	1	6	-0,383	-1,318	-0,783	-1,346
QP1	1	7	-0,286	-1,118	-0,83	-1,625	1	6	-0,125	-0,431	-0,699	-1,202
Multivariate					122,95	14,9	126,252 15,301					